

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЗБІРНИК СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ
ПРАЦЬ УМАНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

*приурочений 125-річчю від дня народження видатного
вченого і педагога у галузі землеробства, професора
Симона Самійловича Рубіна*

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Умань 2025

63:005:001.89](06)

З-415

*Рекомендовано до друку вченою радою факультету менеджменту
Уманського національного університету
(протокол № 6 від 21 травня 2025 р.)*

Укладачі:

НОВАК І.М.	– д.е.н., професор, декан факультету менеджменту;
ВЕРНЮК Н.О.	– к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту
НАГЕРНЮК Д.В.	– к.е.н., доцент, т.в.о. завідувача кафедри туризму та готельно-ресторанної справи;
КОМІСАРЕНКО Н.О.	– к.пед.н., доцент, завідувач кафедри української та іноземних мов;
МАШКОВСЬКА Л.В.	– к.ю.н., доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарних і правових дисциплін
ХАЛАХУР Ю.Л.	– к.е.н., доцент, заступник декана факультету менеджменту з наукової роботи.

*За достовірність та оригінальність поданих матеріалів конференції
відповідальність несуть автори публікацій.*

*Редакція не несе відповідальності за професійно-змістовну коректність
матеріалів, що публікуються та коректність посилань на літературні
джерела, інтернет-ресурси, що містяться у тексті тез.*

Збірник студентських наукових праць приурочений 125-річчю від дня народження видатного вченого і педагога у галузі землеробства, професора Симона Самойловича Рубіна. Факультет менеджменту: [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, УНУ; уклад.: І.М. Новак, Н.О. Вернюк, Д.В. Нагернюк та ін. – Умань, 2025. – 106 с.

Збірник містить доповіді здобувачів вищої освіти Уманського національного університету, розглянуті на студентській науковій конференції, приуроченій 125-річчю від дня народження видатного вченого і педагога у галузі землеробства, професора Симона Самойловича Рубіна.

Матеріали конференції розраховані на наукових співробітників, викладачів, аспірантів, студентів та фахівців у сфері менеджменту, логістики, туризму, готельно-ресторанної справи та гуманітарних дисциплін.

© Уманський НУ, 2025

ЗМІСТ

Andrusiak T.V. THE GLOBAL MARKET FOR MINERAL FERTILISERS AND UKRAINE'S POSITION IN IT	6
Андрус'як Т.В. ВПЛИВ МАКРО- ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	8
Асмолова Н.О. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У ТУРИСТИЧНИХ АГЕНТСТВАХ: ЧОМУ ТЕХНОЛОГІЇ НЕ ЗАМІНЯТЬ ФАХІВЦЯ	12
Бакун Д.О. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	13
Богач Ю.М. ЗМІСТ І ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	14
Боковий А.О. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	17
Ванденко А.Т. ВПЛИВ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА СТАН ПРИРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	19
Ветушняк Р.О. ВНЕСОК У ФОРМУВАННЯ СВІТОГЛЯДУ УКРАЇНЦІВ УРОДЖЕНЦЯ ЧЕРКАЩИНИ ФЕДОРА МАТУШЕВСЬКОГО	22
Голобородько А.І. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВOSTІ	24
Гребчак О.С. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	26
Григор'ян А.Н. РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "НОВА ПОШТА" М. КИЇВ НА ПРИНЦИПАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	29
Дзигаленко А.О. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОРГАНІЗАЦІЮ РОБОТИ В ОФІСІ	32
Дзигаленко А.О. ЕКОЛОГІЧНІ ВИТРАТИ І ШЛЯХИ ЇХ УСУНЕННЯ	34
Дмитрик І.О. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КРІ-ПОКАЗНИКІВ	36
Дудніков Р. Г. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КАФЕ-БАРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	38
Затаракан О.В. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ McDONALD'S	41
Затишняк Ю.В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	44
Івасюк Д.І. ЗАМІНА БЕНЗИНУ НА АЛЬТЕРНАТИВНІ ВИДИ ПАЛИВА ЯК НАПРЯМ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	46
Кашук В.В. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	47

ПІДПРИЄМСТВА	
Кащук В.В. СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ОФІСНОГО ПРОСТОРУ ТА РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА	50
Клюєв Є. Р. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	52
Коростильов І.М. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	55
Мережко Н.О. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	58
Палійчук А.В. ЕКОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ	61
Панченко Я.Ю. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» ЗОЛОЧІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	63
Піщана В.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ПРОЄКТУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА	65
Піщана В.В. АУТСОРСИНГ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	67
Піщана В.В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИКИ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	69
Поїзд Д.О. МІЖНАРОДНІ КОНФЛІКТИ ЗА ВОДНІ РЕСУРСИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	72
Полюхович А.В. ВПЛИВ СТАНДАРТІВ МІЖНАРОДНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ (ISO, НАССР) НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ	73
Поросюк В.Ю. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	77
Рибченко М.В. ВІДХОДИ ВИРОБНИЦТВА ЯК СИРОВИНА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	79
Сердюк В.С. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АНТРОПОГЕННИЙ ВПЛИВ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ І ЙОГО НАСЛІДКИ	81
Сердюк В.С. ОПТИМІЗАЦІЯ ОФІСНОГО ПРОСТОРУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ	84
Соболенко І.С. РОЛЬ КООПЕРАТИВНИХ ФОРМ ГОСПОДАРЮВАННЯ В АКТИВІЗАЦІЇ ПОПИТУ НА МІСЦЕВУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКУ ПРОДУКЦІЮ	87
Спічак Д.О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНЕЧЕНОСТІ	89
Ставнічук Р.В. ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ АВТОТРАНСПОРТОМ У ЗЕРНОВОМУ СЕКТОРІ	91
Туренко К.І. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	94
Федечко Т.Р. РОДИНА СИМИРЕНКІВ: ВИДАТНІ ПРЕДСТАВНИКИ	96

ЧЕРКАСЬКОГО КРАЮ

Чернишов І.В. ГОНКА ОЗБРОЄНЬ І РАЦІОНАЛЬНЕ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЕКОЛО- ГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	98
Шимчук Н.О. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	100
Шмаюк Ю.Б. ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ І УПРАВЛІННЯ НИМИ	102

THE GLOBAL MARKET FOR MINERAL FERTILISERS AND UKRAINE'S POSITION IN IT

Andrusiak T.V., 11 m-z, Faculty of Management
Scientific Supervisor – Doctor of Philosophy (Ph.D.) Sukhetska K.V.

The global market for mineral fertilisers is highly concentrated, with production and exports primarily dominated by a small number of countries. Five to six countries (or regions) are the largest exporters. Collectively, China, the CIS, the EU, the USA, India, and Canada account for approximately 60% of global mineral fertiliser production.

In 2023, global shipments of all types of mineral fertilisers increased, except for potash fertilisers. Nitrogen production stabilised and reached record levels in 2023, whereas the production of phosphate and potash fertilisers partially recovered following the challenges of 2022. According to estimates by IFA experts, global ammonia production reached 185.6 million tonnes in 2023, representing a 2% increase compared to 2022. Overall, nitrogen fertiliser production rose to 195.5 million tonnes in 2023, which is 6% higher than in 2022 (Table 1).

Table 1

**Dynamics of global mineral fertiliser production
in 2016-2023, million tonnes**

Year	Nitrogen	Phosphate	Potash	Total
2016	180,5	57,3	54,6	292,4
2017	184,6	60,2	58,4	303,2
2018	186,9	61,5	61,9	310,3
2019	189,5	62,4	62,0	313,9
2020	187,3	62,6	63,5	313,4
2021	188,9	63,5	63,5	315,9
2022	190,4	63,7	64,5	318,6
2023	195,5	69,3	52,1	316,9

According to the latest report by the International Fertilizer Association (IFA), the global fertiliser markets in 2023 and the first half of 2024 exhibited stability despite ongoing supply chain disruptions in commodity markets. However, the fertiliser industry remains highly susceptible to global risks and instabilities arising from geopolitical conflicts, economic crises, and climate change. Macroeconomic factors play a crucial role, as inflation and high interest rates have reduced the borrowing capacity of both fertiliser producers and consumers worldwide. Nevertheless, in the first half of 2024, the availability of mineral fertilisers for consumers improved significantly compared to previous periods. This trend contributed to the recovery of fertiliser consumption in the 2023 financial year after two years of decline, particularly for phosphate and potash fertilisers.

An analysis of global agriculture based on the intensity of fertiliser use reveals that the leading countries in nitrogen fertiliser application include Egypt, Turkmenistan, China, Uzbekistan, Ireland, Bangladesh, South Korea, Kuwait,

Vietnam, Suriname, Costa Rica, Norway, the Czech Republic, the UAE, Pakistan, the United Kingdom, and Oman.

The global price of nitrogen fertilisers largely depends on their key production component – natural gas. This input can account for approximately 70-80% of the total cost of nitrogen fertiliser production, depending on the technology and other factors. Higher natural gas prices result in increased nitrogen fertiliser prices. Meanwhile, phosphate and potash fertiliser costs depend on the expenses associated with ore extraction and logistics.

A sharp rise in natural gas prices in mid-2021, particularly in the EU, led to a reduction in ammonia production – a vital component of nitrogen fertilisers. Additionally, an increase in coal prices in China caused electricity shortages, prompting several fertiliser plants to cut production. As a result, China imposed export quotas on fertilisers, particularly phosphate-based ones. The suspension of Chinese fertiliser exports significantly reduced global supply and drove up prices.

Although the global resource market has shown improved fertiliser availability, prices remain high for farmers worldwide due to currency fluctuations, transportation costs, and tariffs. Many countries provide governmental support to farmers for fertiliser purchases to ensure food security. Such support includes subsidised prices, free fertiliser distribution, and export restrictions to prevent domestic price surges.

In the medium to long term, fertiliser demand is expected to grow steadily in low-income countries. In contrast, high-income nations will likely see a decline in fertiliser consumption due to improved application efficiency. However, global population growth is increasing the demand for food, and given the limited availability of agricultural land, enhancing food system productivity is essential. The most effective approach to achieving this is through optimised fertiliser use.

The mineral fertiliser market remains one of the largest in terms of supply volume and value. However, in recent years, fertiliser use in agriculture has significantly declined. In 2021, the total volume of mineral fertilisers applied reached 2,876.6 thousand tonnes, the highest since 2000. However, this figure dropped to 2,079.4 thousand tonnes in 2022 and further to 1,739.1 thousand tonnes in 2023. Consequently, the proportion of agricultural land treated with mineral fertilisers fell to 55.3% in 2023. High prices and logistical challenges have negatively impacted fertiliser use, which will have long-term consequences for agricultural production.

The domestic nitrogen fertiliser market has remained relatively balanced. However, shortages persist for potash and phosphate fertilisers, as domestic production does not fully meet demand. The primary issue lies in the substantial reduction in mineral fertiliser production by domestic chemical enterprises and increased import dependence. Previously, this reliance was mainly on phosphate and potash fertilisers, but it has extended to nitrogen fertilisers.

In 2023, Ukraine imported fertilisers containing two to three nutrients (N, P, K) worth \$588.78 million, mineral or chemical nitrogen fertilisers worth \$550.291 million, and other phosphate and potash fertilisers valued at nearly \$90.9 million. The increased import volumes and currency fluctuations contributed to higher domestic fertiliser prices.

According to data from a specialised chemical industry portal, nitrogen fertiliser production in the first half of 2024 declined significantly compared to the previous year. Manufacturers cited energy supply limitations and a substantial increase in nitrogen fertiliser imports as official reasons.

The nitrogen chemical holding OSTCHEM (which consolidates the nitrogen business enterprises of Group DF) produced 918.5 thousand tonnes of mineral fertilisers in the first half of 2024, representing a 4.3% decrease compared to the same period in 2023 (959.7 thousand tonnes). Cherkasy Azot produced 717.8 thousand tonnes in the first half of the year, maintaining its position as the largest domestic fertiliser producer. Meanwhile, RivneAzot maintained its production at the previous year's level, manufacturing 200.7 thousand tonnes of fertilisers.

Preliminary data from domestic market monitoring and industrial statistics analysis indicate that in 2023, Ukrainian chemical enterprises produced 2.05 million tonnes of mineral fertilisers, up from 1.13 million tonnes in 2022. However, these production levels remain significantly lower than those of 2019-2021 and cannot fully meet domestic fertiliser demand, especially for nitrogen fertilisers.

An analysis of the production dynamics of domestic enterprises manufacturing mineral fertilisers and other chemical products used in fertiliser production reveals an unstable development trend in this industry. This instability is primarily due to fluctuations in natural gas prices, which is the main raw material for fertiliser production.

References:

1. Kernasiuk Y. Global and Domestic Trends in the Fertiliser Market. AgroBusiness Today. 2024. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/30572-hlobalni-i-vnutrishni-trendy-na-rynku-dobryv.html> (Accessed: 30.03.2025).
2. Pavliuchuk S. OSTCHEM Plants Produced 918.5 Thousand Tonnes of Mineral Fertilisers in the First Half of 2024. Group DF. 2024. URL: <https://groupdf.com/uk/pres-tsentr/novini/zavody-ostchem-vygotovyly-9185-tys-tonn-mineralnyh-dobryv-u-1-mu-pivrichchi-2024-roku/> (Accessed: 31.03.2025).

ВПЛИВ МАКРО- ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

**Андрусяк Т.В., студентка 11 м-з групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – доктор філософії з менеджменту Сухецька К.В.**

Нині актуальність дослідження щодо формування конкурентних стратегій зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) аграрних підприємств зумовлена зростанням їхньої ролі у забезпеченні продовольчої безпеки та наповненні валютних надходжень держави в умовах посилення глобальної конкуренції.

Варто зазначити, що аграрний сектор України має значний експортний потенціал, однак динамічні зміни макро- та мікросередовища вимагають формування та реалізації ефективних конкурентних стратегій ЗЕД.

Дослідження процесів формування конкурентних стратегій у сфері зовнішньоекономічної діяльності широко висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких варто відзначити Д. М. Черевка, А. Д. Діброва, Т. О. Зінчук, Л. Ю. Волощенко, М. Kadlečíková, М. Filo, Z. Karsdorferová, А. Malejčíková та інших [1, 2]. Водночас, попри значний науковий доробок у галузі стратегічного управління, питання впливу сукупності зовнішніх факторів на формування конкурентних стратегій аграрних підприємств залишається недостатньо дослідженим. Це зумовлює необхідність подальшого поглибленого аналізу та комплексного вивчення зазначеної проблематики з урахуванням сучасних економічних умов.

Метою даного дослідження є визначення та аналіз ключових факторів макро- та мікросередовища, що обумовлюють формування конкурентних стратегій ЗЕД аграрного сектору.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних стратегій ЗЕД аграрних підприємств, а предметом – вплив факторів макро- та мікросередовища на цей процес.

Конкурентна стратегія в контексті ЗЕД аграрних підприємств представляє собою комплекс управлінських рішень, направлених на досягнення стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках. До основних типів конкурентних стратегій, які можуть застосовувати аграрні підприємства, належать стратегії лідерства за витратами (за рахунок масштабу виробництва, ефективного використання ресурсів), диференціації (завдяки унікальним якісним характеристикам продукції, органічному виробництву, географічному походженню) та фокусування (на окремих сегментах ринку або специфічних групах споживачів).

За визначенням Ареф'євої О.В. конкурентна стратегія – це «модель поведінки, дій підприємства на відповідному ринку, що дозволяє забезпечити йому необхідну частку ринку та конкурентоспроможність, що, в свою чергу, підвищує економічний потенціал протистояння кризовим процесам в умовах мінливого зовнішнього середовища функціонування підприємства» [3].

Зазначимо, що вплив макросередовища на формування конкурентних стратегій ЗЕД аграрних підприємств є багатограним. Економічні умови, такі як коливання валютних курсів, рівень інфляції та темпи зростання ВВП у країнах-імпортерах, безпосередньо впливають на цінову конкурентоздатність продукції та рентабельність експортних операцій. Політико-правове регулювання, включаючи торговельні угоди, митні тарифи та експортні квоти, визначає можливості доступу до міжнародних ринків та умови ведення ЗЕД. Соціально-культурні фактори зумовлюють необхідність адаптації продуктової політики. Технологічні зміни в агровиробництві, логістиці та інформаційних технологіях відкривають нові можливості для підвищення ефективності та оптимізації ланцюгів поставок. Екологічні фактори, такі як зміна клімату та вимоги до сталого розвитку, стають дедалі важливішими при формуванні

довгострокових конкурентних стратегій. В свою чергу мікросередовище аграрних підприємств також чинить значний вплив на їхні конкурентні стратегії в ЗЕД: постачальники ресурсів визначають рівень витрат та якість виробництва, споживачі на міжнародних ринках зі своїми вимогами до ціни, якості, асортименту тощо, конкуренція з боку інших національних та іноземних виробників аграрної продукції визначає рівень цінового тиску та необхідність пошуку унікальних конкурентних переваг (рис. 1).

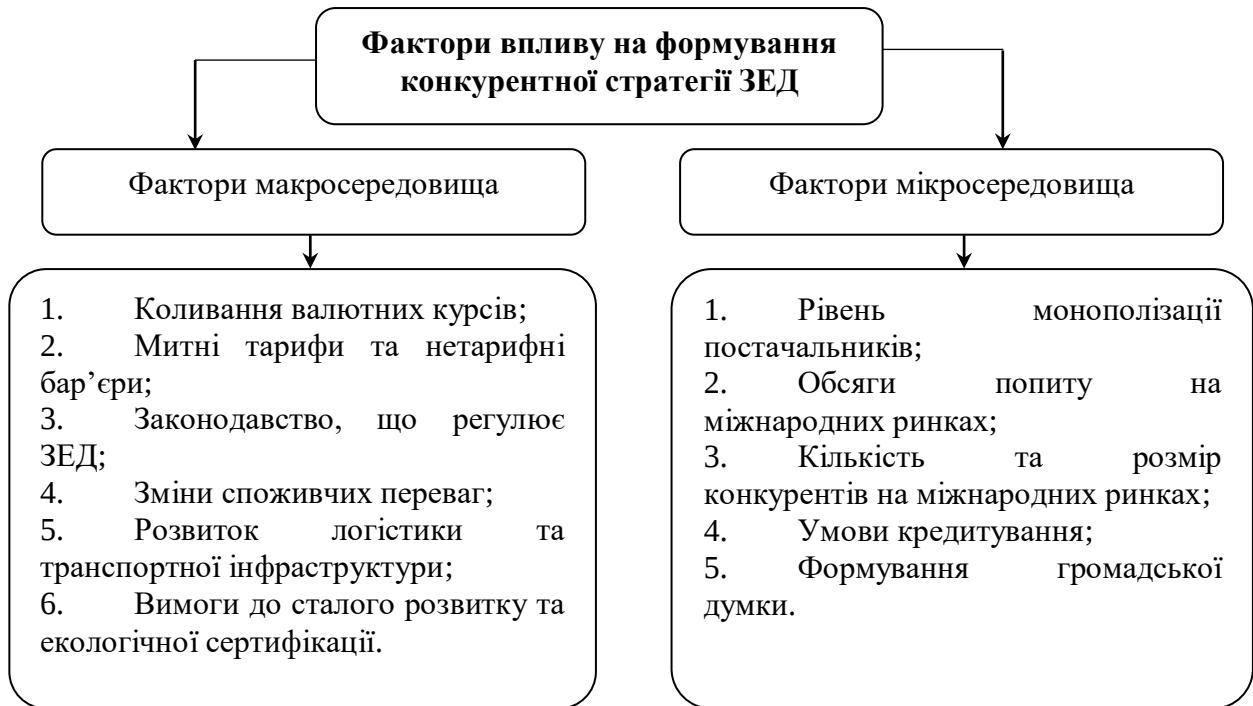


Рис. 1. Фактори впливу на формування конкурентної стратегії ЗЕД

Джерело: побудовано автором на основі даних [3]

Також при формуванні ефективної конкурентної стратегії ЗЕД варто враховувати специфіку аграрного сектору, зокрема залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, тривалий виробничий цикл та державну підтримку. Необхідність управління ризиками, пов'язаними з погодними умовами та фітосанітарним станом, вимагає розробки гнучких та адаптивних стратегій.

З цією метою виділимо три ключові види конкурентних стратегій підприємств аграрного сектору, що використовується на зовнішньому ринку (рис. 2).

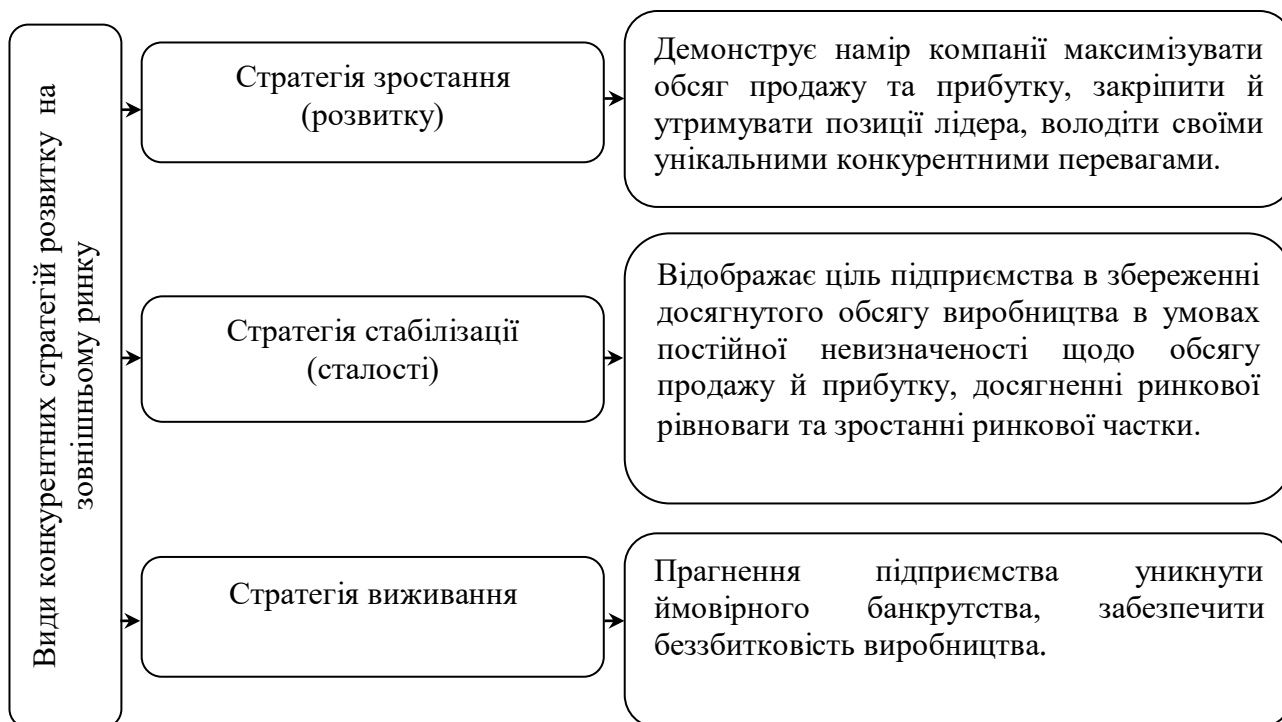


Рис. 2. Види конкурентних стратегій розвитку на зовнішньому ринку

Джерело: побудовано автором на основі даних [2]

Отже, формування конкурентної стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств є складним, багатоаспектним процесом, що зумовлений постійною взаємодією та змінами в середовищі функціонування. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності суб'єктів господарювання комплексно враховувати як зовнішні (макрорівень), так і внутрішні (мікрорівень) фактори. Тому стратегічне планування повинне ґрунтуватися на всебічному аналізі, актуальній інформаційній базі та гнучкому підході до адаптації управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Галас Л. І. Конкурентні переваги розвитку зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Регіональна економіка*. 2021. №1(99). С. 55-60. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-1-6>.
2. Дияк В., Ляшенко О. Формування конкурентної стратегії підприємств аграрного сектора на зовнішньому ринку. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. 2(4). С. 85–94. <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.08>
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У ТУРИСТИЧНИХ АГЕНТСТВАХ: ЧОМУ ТЕХНОЛОГІЇ НЕ ЗАМІНЯТЬ ФАХІВЦЯ

**Асмолова Н. О., студентка 41-тм групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Саковська О. М.**

Туризм – це не просто переміщення з точки А в точку Б. Це про враження, безпеку, комфорт і довіру. У сучасних умовах, коли технології дозволяють бронювати все самостійно в кілька кліків, постає питання: чи потрібні ще туристичні агентства, а головне – люди, які в них працюють. Визначення ролі людського фактора в туристичних агентствах і доводить, що живе спілкування, експертність та підтримка фахівця незамінні навіть у цифрову епоху. Тому розглянемо дані фактори і їх вплив на вибір туриста:

По-перше, це технології VS люди: хто кого? На перший погляд, все здається просто: онлайн-сервіси пропонують дешевше, швидше, зручніше. Booking.com, Skyscanner, Airbnb [1] – ці платформи вже стали частиною повсякдення. Проте статистика й досвід показують, що автоматизація не завжди працює в інтересах туриста. Людина, яка вперше летить за кордон, може обрати готель не в тій локації, пропустити важливі нюанси страхування, не врахувати культурні чи візові особливості. Туристичний агент аналізує потреби клієнта; допомагає уникнути ризиків; підтримує до, під час і після подорожі; надає емоційну впевненість і відчуття захищеності.

По-друге, людський фактор визначається як конкурентна перевага. У світі, де все стандартизоване, людяність стала розкішшю і трендом. Саме фахівець-менеджер з туризму може створити індивідуальний продукт, підібрати тур під настрій, бюджет і навіть психотип людини. Також варто враховувати емоційний інтелект агента; культурну компетентність; антикризове реагування. Це ті речі, які не замінить штучний інтелект або бот [2].

У 2024 році під час політичної нестабільності в Ізраїлі багато туристів залишились без підтримки. Онлайн-сервіси скасували тури без компенсацій, натомість туристичні агентства шукали альтернативні рейси, повертали кошти, перенаправляли клієнтів до безпечніших регіонів. Під час пандемії COVID-19 менеджери агентств надавали актуальну інформацію, допомагали з документами, скасуваннями турів та поверненням коштів. Саме це показує важливість людини у кризових ситуаціях [3].

І по-третє, туристичне агентство – це не тільки бронювання, адже сучасне туристичне агентство виконує низку функцій: організація тематичних подій, корпоративного та весільного туризму, ведення соціальних мереж і просування у цифровому середовищі. Це вже туристичний менеджмент нового рівня, де знання, креатив і енергія людини є ключем до успіху.

У 2025 році туристичні агентства залишаються не лише актуальними, а й необхідними. Але їх сила – у людях. Жодна програма не зможе відчувати настроїв клієнта, врахувати всі дрібниці й підтримати в непередбачуваній ситуації. Майбутнє за тими агентствами, які будують відносини, а не просто продають

тури. Людина залишається головною цінністю у туризмі, як і в будь-якому бізнесі, що базується на емоціях.

Список використаних джерел:

1. Головчук Ю. О., Худоба О. М., Боднар Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. С. 12.
2. Лисюк Т. В., Ройко Л. Л., Білецький Ю. В. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/24092>
3. Назаренко О. В. Перспективи розвитку в'їзного туризму в Україні з використанням інструментів digital-маркетингу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4(74-75). С. 205–219.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Бакун Д.О., студент 12 м-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.**

У сучасних реаліях високої конкуренції та нестабільного ринкового середовища стратегічне управління діяльністю підприємства набуває особливої ваги. Повномасштабна війна в Україні спричинила суттєві зміни в економіці, що змушує бізнес переглядати свої підходи до розвитку. Стратегія розвитку – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення основних цілей підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища.

У методичному відношенні розробка і вибір стратегії є складним процесом. Етапи формування стратегії розвитку підприємства наступні:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз).
2. Визначення стратегічних цілей.
3. Розробка альтернативних варіантів стратегії.
4. Оцінка та вибір оптимального стратегічного напрямку.
5. Реалізація та контроль виконання стратегії.

Для розробки стратегії розвитку на підприємстві керівництву потрібно дотримуватись наступних принципів [1]:

- орієнтація на довгострокові та глобальні цілі підприємства;
- багатоваріантність векторів розвитку господарської діяльності, яка обумовлена динамічністю ринкового середовища;
- безперервність процесу розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- комплексність процесу розробки стратегії, узгодження стратегічних рішень за конкретними напрямками діяльності підприємства, ресурсним потенціалом, функціями тощо.

Вибір оптимальної стратегії залежить від багатьох чинників, зокрема від стратегічної позиції підприємства, динамізму її зміни, виробничого, ресурсного і технічного потенціалів, стану економіки, політичного середовища та ін. [2].

В умовах війни особливої ваги набуває антикризове стратегічне планування. Необхідно враховувати кілька можливих сценаріїв розвитку подій – від найгіршого до найкращого. Це дозволяє адаптувати бізнес-модель до змін і швидко реагувати на виклики. Гнучкість – є ключовим принципом стратегічного розвитку підприємства в кризових умовах. Суб'єкти господарювання мають бути готові до змін: переорієнтовуватися на внутрішній ринок, знаходити нові канали збуту, змінювати формат роботи (зокрема – дистанційно), оптимізувати витрати та впроваджувати цифрові рішення. Інновації відіграють вирішальну роль: автоматизація процесів, нові продукти, цифрові платформи – усе це дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть у період війни. Соціальна відповідальність бізнесу також є частиною стратегії. Підтримка працівників, участь у волонтерських ініціативах, співпраця з громадами зміцнює довіру до підприємства.

Отже, ефективна стратегія розвитку підприємства є запорукою його успішного функціонування та досягнення довгострокових результатів на ринку. Стратегія розвитку має передбачати участь у процесах реконструкції, інвестування в інновації та модернізацію, розвиток партнерств.

Список використаних джерел:

1. Бойко Р.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 19-24.
2. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 423-427.

ЗМІСТ І ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**Богач Ю.М., студентка 11м-з-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Вернюк Н.О.**

Управління ризиками є важливою складовою менеджменту господарської діяльності підприємства, оскільки організація раціонального управління ризиками допомагає підприємству знизити можливі втрати, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність своєї діяльності. Особливо гострою дана проблема є в умовах глобальної нестабільності економічного та політичного середовища, що нині характерне для всіх сфер діяльності не лише вітчизняного, а й міжнародного бізнесу. За таких умов інтеграція управління ризиками з іншими процесами управління на підприємстві набуває пріоритетного значення, оскільки у більшості підприємств управління ризиками відокремлене від стратегічного планування, управління якістю, управління

проектами тощо. Як результат, рішення, прийняті в одній сфері, можуть підвищити ризики в іншій. Актуальним є і питання удосконалення інструментів та методів управління ризиками, адже не всі з них ефективно використовують можливості сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн тощо.

Ризик господарської діяльності це можливість втрати або невдачі, що може виникнути внаслідок невизначеності, несприятливих подій, невдач або непередбачуваних обставин. Дана концепція об'єднує імовірність та наслідки подій, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан, репутацію чи операційну діяльність підприємства. З точки зору бізнесу, ризик означає потенційні загрози, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства та його фінансовий стан. Основною метою управління ризиком господарської діяльності є усунення або мінімізація його негативного впливу на основі прогнозування ризикової події і реалізації заходів з управління ризиком [1].

Для ефективного управління ризиками доцільно розглянути класифікацію ризиків, що дозволяє їх систематизувати враховуючи специфіку діяльності підприємства та змінювані умови зовнішнього середовища (табл. 1). Наведена класифікація допомагає управлінцям усвідомити різноманітність ризиків, що можуть виникнути в господарській діяльності, і приймати краще обґрунтовані рішення для їх мінімізації чи уникнення. Однак, важливо розуміти, що ризики часто переплітаються та взаємодіють, тому комплексний підхід до їх управління є ключовим для стійкості та успішності бізнесу.

Управління ризиками – це комплексний процес, що включає ідентифікацію, оцінку, аналіз ризиків, а також вибір та застосування методів для нейтралізації їх наслідків. Він спрямований на досягнення оптимального балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику.

Таблиця 1

Класифікація ризиків господарської діяльності

Класифікація ризиків	Характеристика ризиків
За джерелами виникнення	– внутрішні ризики: пов'язані з діяльністю самого підприємства (управління, персонал, фінанси). Наприклад, неефективне керівництво, недостатня кваліфікація персоналу, або проблеми в фінансових процесах.
	– зовнішні ризики: пов'язані з зовнішніми чинниками, на які підприємство не має прямого впливу (зміни в законодавстві, економічні кризи, природні катастрофи тощо).
За природою	– фінансові ризики: пов'язані зі змінами в фінансових ринках, валютними коливаннями, кредитними ризиками тощо.
	– операційні ризики: виникають при здійсненні операційної діяльності (технологічні порушення, виробничі збої, проблеми з постачанням тощо).
	– стратегічні ризики: пов'язані з вибором стратегій розвитку, позиціонування на ринку, впровадженням нових продуктів чи послуг.
За часовими рамками	– короткострокові ризики: ті, що мають негативний вплив на підприємство в найближчий час.
	– довгострокові ризики: ті, які можуть мати важливий вплив на діяльність підприємства у довгостроковій перспективі.

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Тому розуміння можливих ризиків господарської діяльності та системи управління ними є ключовими елементами успішного ведення бізнесу та дозволяє підприємствам підтримувати стійкість, конкурентоспроможність, а також забезпечує їхню довгострокову стабільність на ринку.

Управління ризиками господарської діяльності як безпосередній процес включає чотири основні етапи [3, 5]:

1. Ідентифікація ризиків – на даному етапі необхідно визначити всі можливі ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства.

2. Оцінка ризиків – на даному етапі необхідно оцінити ймовірність настання ризику та його можливі наслідки.

3. Планування заходів щодо зниження ризиків – на даному етапі необхідно розробити заходи, які дозволять мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства.

4. Контроль за ризиками – на даному етапі необхідно постійно контролювати ситуацію та вносити необхідні корективи в плани щодо зниження ризиків.

Узагальнюючи результати досліджень провідних вчених [1, 3, 4, 6] можемо стверджувати, що система управління ризиками господарської діяльності підприємства має відповідати наступним основним вимогам:

- функціонувати як складова комплексної системи управління господарською діяльністю підприємства;
- бути чіткою і несуперечливою;
- описувати фактори, що спричинили ризик;
- давати можливість інтерпретувати результати, обґрунтовувати і приймати господарські рішення та визначати ефективність управління ризиками.

Дієвість системи управління ризиками господарської діяльності забезпечує визначення пріоритетності управління окремими групами ризиків через велику кількість ризиків, що мають місце на підприємстві, обмеженість трудових та фінансових ресурсів, що унеможливорює одночасне управління всією сукупністю ризиків.

Оцінку та регулювання господарських ризиків доцільно здійснювати з двох позицій – з позиції ризиків, що супроводжують окремі господарські операції або проєкти, та щодо всієї сукупності ризиків, характерних для господарської діяльності загалом [7].

Підсумовуючи викладене варто зазначити, що система управління ризиками господарської діяльності підприємства повинна реагувати на реальні ризики в умовах глобальної нестабільності, включати якомога ширший аналіз факторів ризику, максимально зводячи невизначеність до мінімуму; забезпечувати ефективне зниження негативного впливу ризику чи уникнення такого ризику взагалі; забезпечувати оперативну реакцію на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які можуть призвести до виникнення ризику; функціонувати безперервно; забезпечувати ефективну взаємодію з усіма підрозділами підприємства.

Важливо також враховувати специфіку галузі, в якій працює підприємство, та гнучко адаптувати як безпосередньо систему управління ризиками так і стратегії та методи, які вона використовує, до конкретних умов.

Список використаних джерел:

1. Балахініна А. В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Управління розвитком*. 2021. № 20. С. 159-163.
2. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 1(8). С. 446-452.
3. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44-52.
4. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 105-108.
5. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2020. № 3(7). С. 74-79.
6. Mazur K. V., Tomashuk I. V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67-78.
7. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage. Hungary*. 2020. № 45. P. 5. P. 23-35.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛADOVA СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

**Боковий А.О., студент 11 м-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Альошкіна Л.П.**

Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах зростаючих ризиків, пов'язаних із глобальними викликами, змінами клімату, економічною нестабільністю та геополітичними загрозами. У цьому контексті економічна безпека стає ключовим елементом, що забезпечує сталий розвиток аграрного бізнесу. Вона включає здатність підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати фінансову стабільність та забезпечувати ефективне управління ресурсами.

Щодо сутності досліджуваного поняття, то економічна безпека аграрного підприємства визначається як стан захищеності його економічних інтересів від потенційних загроз, що можуть вплинути на стабільність та ефективність діяльності. Це включає фінансову стійкість, здатність до адаптації в умовах змін, ефективне управління ризиками та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

До основних складових економічної безпеки аграрного підприємства є:

- Фінансова безпека: забезпечення стабільного фінансового стану, ліквідності та платоспроможності підприємства.
- Виробнича безпека: ефективне управління виробничими процесами, забезпечення якості продукції та оптимізація витрат.
- Кадрова безпека: наявність кваліфікованого персоналу, мотивація працівників та розвиток людського капіталу.
- Інформаційна безпека: захист інформаційних ресурсів, конфіденційності даних та забезпечення кібербезпеки.
- Екологічна безпека: дотримання екологічних стандартів, раціональне використання природних ресурсів та мінімізація негативного впливу на довкілля.

Сталий розвиток аграрного бізнесу передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності. Економічна безпека є основою для досягнення цього балансу, оскільки вона забезпечує стабільність та передбачуваність бізнес-процесів, сприяє інвестиційній привабливості та дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Для підвищення економічної безпеки аграрного підприємства рекомендується впровадження наступних стратегій:

Ефективна економічна безпека аграрного підприємства базується на стратегічному підході до управління ризиками, ресурсами та інноваціями. Розглянемо основні стратегії, які дозволяють зміцнити економічну стійкість та забезпечити сталий розвиток.

1. Диверсифікація діяльності

Диверсифікація знижує ризики, пов'язані з вузькою спеціалізацією, сезонністю та нестабільністю ринку. Вона може включати:

- Розширення асортименту продукції (наприклад, крім зернових — вирощування овочів або ягід).
- Розвиток переробки сировини (створення доданої вартості).
- Налагодження супутніх послуг, як-от зберігання, логістика або агротуризм.

Це дозволяє створити додаткові джерела доходів і підвищити гнучкість підприємства.

2. Інноваційний розвиток

Впровадження нових технологій у виробництво та управління є запорукою зниження витрат, підвищення продуктивності та ефективного використання ресурсів. Приклади:

- Використання точного землеробства (GPS-контроль, дрони, сенсори).
- Впровадження ERP-систем для управління фінансами, персоналом і ресурсами.
- Розвиток цифрових платформ для продажу продукції або взаємодії з постачальниками.

Інновації також підвищують привабливість підприємства для інвесторів і партнерів.

3. Фінансове планування і моніторинг

Фінансова безпека — ключовий аспект економічної стійкості. Необхідні кроки:

- Формування резервних фондів для покриття непередбачуваних витрат.
- Розробка бюджетів і фінансових моделей на коротко- і довгострокову перспективу.
- Проведення регулярного фінансового аудиту і аналізу прибутковості.

Також важливо оптимізувати кредитне навантаження та активно використовувати можливості державного фінансування.

4. Управління ризиками (ризик-менеджмент)

Аграрний сектор є особливо чутливим до ризиків (погодні, ринкові, біологічні тощо). Основні інструменти:

- Страхування врожаю, майна та здоров'я працівників.
- Впровадження SWOT та PEST аналізу для виявлення загроз.
- Розробка антикризових планів на випадок надзвичайних ситуацій.

Системний підхід до ризик-менеджменту дозволяє мінімізувати втрати.

5. Партнерство та кооперація

Об'єднання ресурсів і зусиль із іншими учасниками ринку дозволяє знизити витрати, обмінюватися знаннями й отримувати доступ до нових ринків. До основних напрямків доцільно віднести:

- Участь у сільськогосподарських кооперативах.
- Співпраця з науковими установами для впровадження інновацій.
- Розширення експортних каналів через об'єднання виробників.

Кооперація також посилює переговорну позицію аграріїв на ринку.

Отже, за результатами дослідження економічна безпека є невід'ємною складовою сталого розвитку аграрного бізнесу. Вона забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Інтеграція стратегій економічної безпеки у загальну стратегію розвитку аграрного підприємства дозволяє досягти довгострокового успіху та сприяє сталому розвитку аграрного сектору в цілому.

ВПЛИВ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА СТАН ПРИРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ванденко А.Т., студентка 22-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.**

Розвиток науки й техніки – одна з найважливіших умов для досягнення людством високого рівня розвитку цивілізації. Особливо гострою є проблема взаємозв'язку науково-технічного прогресу та збереження довкілля, яке є єдиним можливим середовищем існування людини.

Відомий український науковець В. І. Вернадський зауважив: «Ми стали настільки могутніми, що здатні призвести природу до руйнування» [1]. Покращуючи умови існування, людина породжує негативні наслідки для свого існування, з'являються нові антропогенні проблеми через інтенсивне використання природних ресурсів, виникають шкідливі і навіть небезпечні відходи для природи та суспільства (рис. 1).

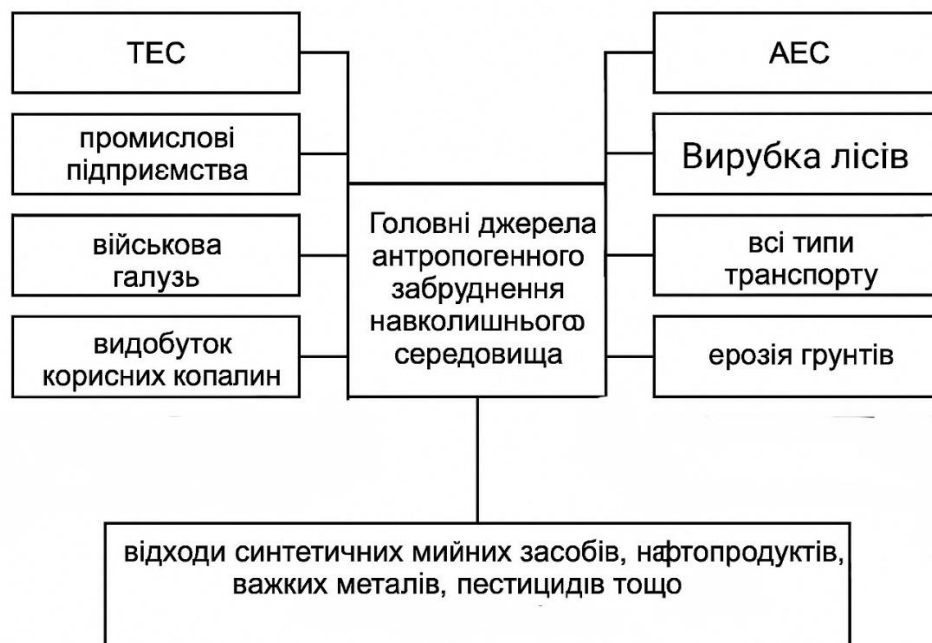


Рис. 1. Головні джерела забруднення навколишнього середовища*

** побудовано за матеріалами [1]*

Вплив науково-технічного прогресу (НТП) на стан навколишнього природного середовища є неоднозначним. З одного боку, технологічні досягнення можуть посилювати техногенний тиск на довкілля, але з іншого — саме завдяки НТП відкриваються нові можливості для екологічного менеджменту, тобто для свідомого, науково обґрунтованого управління природокористуванням з метою мінімізації шкоди довкіллю.

Розглянемо детальніше найбільш суттєві виклики для екологічного менеджменту, які сформувалися під впливом НТП на стан навколишнього природного середовища.

1). Неоднозначний вплив НТП на довкілля потребує від екологічного менеджменту здатності адекватно оцінювати як позитивні, так і негативні наслідки НТП. Адже технології дуже швидко змінюються, і це ускладнює передбачення їх впливу на природу. Екологічному управлінню потрібно швидко адаптуватись і бути гнучким.

2). Посилення антропогенного тиску, — техногенні впливи на природу потребують жорсткішого контролю, моніторингу й управління.

3). Глобальна екологічна криза – менеджмент має адаптуватися до умов глобальних змін, що вимагає нових підходів до політики сталого розвитку. Багато екологічних проблем, пов'язаних з НТП, мають глобальний характер і

потребують міжнародної співпраці для їх вирішення. Це стосується, наприклад, зміни клімату, забруднення океанів та втрати біорізноманіття.

4). Ігнорування екологічного імперативу при розвитку виробництва. Відсутність балансу між інноваціями та охороною природи створює нові виклики для інтеграції екологічних стандартів у промисловість.

5). Джерела забруднення (ТЕС, АЕС, транспорт тощо). Існує необхідність системного регулювання цих галузей з урахуванням еко-ефективності.

6). Демографічний вибух, – вимагає від екологічного менеджменту врахування зростаючого навантаження на ресурси та утилізаційні системи.

НТП активно впроваджується в системи екологічного менеджменту через такі ключові напрямки.

Раціональне використання природних ресурсів. Завдяки НТП досягається повніше залучення доступних ресурсів і зменшення втрат при їх первинному видобуванні (з надр, лісових площ тощо). Це стримує освоєння нових територій і, відповідно, знижує техногенний тиск на довкілля.

Економне та ощадливе споживання ресурсів. Наприклад, підвищення коефіцієнта вилучення нафти (КВН) — це приклад впровадження технологій, які дозволяють добути більше нафти з наявних родовищ без потреби відкривати нові. Такий підхід відповідає принципам екологічного менеджменту: більше результатів — менше втрат для природи.

Зменшення забруднення довкілля. Вдосконалення технологій очищення води, повітря та ґрунтів, як це зроблено у Швейцарії, — ще один приклад ефективного екологічного управління. Завдяки інвестиціям у сучасні водоочисні споруди, природні об'єкти там зберігаються у чистому стані.

Утилізація та повторне використання ресурсів. Застосування відходів як сировини чи енергоджерел, розвиток рециклінгу та рекуперації матеріалів — все це знижує навантаження на природу і відкриває шлях до сталого розвитку.

Таким чином, науково-технічний прогрес стає основою для екологічного менеджменту, дозволяючи управляти ресурсами не лише ефективно, а й екологічно безпечно [2].

Отже, з вище наведеного випливає, що більшість сучасних екологічних негараздів спричинені антропогенним впливом на природу. Найперше, цей вплив зумовлений економічною діяльністю людей. Безперервно збільшуваний руйнівний вплив на природу спричинений зростаючою потребою людства у ресурсах, певних товарах та послугах. Все це вельми негативно позначається на довкіллі: виснаження природних ресурсів, забруднення землі, повітря, водойм, постійні аварії на виробництвах. Але, з іншого боку, без подальшого технічного поступу неможливо впоратись із тими екологічними наслідками, які маємо на сьогодні. Формування екологічної свідомості, культури екологічного характеру — ось перші кроки, які мають стояти на шляху раціонального природокористування, жорсткого контролю над викидами та експлуатацією ресурсів природи.

Список використаних джерел:

1. Дубовий О. В. Особливості екологічної культури в епоху науково-технічного прогресу. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2016. № 17. С. 53–59. URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1915.17.2016.156775> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Науково-технологічний прогрес та головні складові його впливу на довкілля. *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/28151/> (дата звернення: 15.04.2025).

ВНЕСОК У ФОРМУВАННЯ СВІТОГЛЯДУ УКРАЇНЦІВ УРОДЖЕНЦЯ ЧЕРКАЩИНИ ФЕДОРА МАТУШЕВСЬКОГО

**Ветушняк Р.О., студент 11-б групи, факультет плодоовочівництва,
екології та захисту рослин**

Науковий керівник – к.і.н., старша викладачка Ситник Ю.В.

Вступ. Федір Павлович Матушевський (1869–1919) є однією з недооцінених постатей української історії, чий внесок у культурне, громадське та політичне життя Наддніпрянської України кінця XIX – початку XX століття залишається маловивченим. Уродженець Черкащини, він поєднував духовну, просвітницьку, журналістську та дипломатичну діяльність, сприяючи національному відродженню та формуванню української ідентичності. Ця стаття має на меті висвітлити ключові аспекти його діяльності та оцінити їхній вплив на український світогляд.

Ранні роки та освіта. Федір Матушевський народився 2 липня 1869 року в місті Сміла Черкаської області в родині священника. Відповідно до батьківської волі, він вступив до Київської духовної семінарії, де виявив не лише старанність у навчанні, а й активну громадянську позицію. Його інтерес до суспільних і природничих наук сприяв глибокому осмисленню соціокультурних процесів в Україні, що формувало його як майбутнього діяча.

Громадська та просвітницька діяльність. На початку своєї кар'єри Матушевський активно долучався до громадського життя Черкас, де працював у видавництві «Вік». Це видавництво відіграло важливу роль у популяризації української літератури, випустивши близько 140 видань. У цей період він також познайомився з Олександром Кониським, чий вплив сприяв формуванню його світогляду. Разом із Сергієм Єфремовим і Володимиром Доманицьким Матушевський брав участь у створенні альманаху «Вік» (1898), присвяченого 100-річчю «Енеїди» Івана Котляревського, що стало важливим кроком у розвитку української літератури.

Окрім того, Матушевський викладав у Київській духовній семінарії та був активним членом Загальноукраїнської безпартійної демократичної організації (ЗБДО), заснованої, зокрема, Олександром Кониським і Володимиром Антоновичем. Ця організація спрямовувала зусилля на

культурно-просвітницьку діяльність, що відповідала прагненням Матушевського до національного відродження.

Журналістська та літературна діяльність. Значний внесок Матушевського пов'язаний із його роботою в українських періодичних виданнях. Співпраця з журналом «Киевская старина» дозволила йому вдосконалити журналістські навички, а згодом він очолив редакції газет «Громадська думка» та «Рада» – першого україномовного щоденного видання Наддніпрянської України. Ці видання стали платформами для поширення ідей національного пробудження, а Матушевський утвердився як один із піонерів української журналістики.

Його наукові праці, зокрема дослідження про Тараса Шевченка («Великі роковини. До 50-ліття смерті Тараса Шевченка», 1911; «Суспільні й літературні впливи в першому періоді творчості Т. Г. Шевченка», 1916), а також про інших діячів, як-от Володимир Антонович і Анатоль Свидницький, підкреслюють його внесок у літературознавство та культурологію. Ці роботи відображають глибоке розуміння ролі культури в формуванні національної свідомості.

Освітній та політичний внесок. У 1898–1902 роках Матушевський навчався на юридичному факультеті Дерптського університету, де заснував українську студентську громаду. Виключення з університету через революційну діяльність у 1902 році посилює його політичну активність. У цей період він одружився з Вірою Поповою, яка поділяла його погляди та підтримувала українські ініціативи.

У міжреволюційний період (1907–1917) Матушевський співпрацював із такими діячами, як Михайло Грушевський, Борис Грінченко та Євген Чикаленко, підтримуючи створення «Українського клубу» та Товариства українських поступовців. У 1917 році він брав участь у формуванні Української Центральної Ради, а під час Першої світової війни долучився до діяльності комітетів допомоги жертвам війни.

Дипломатична діяльність. У 1919 році Симон Петлюра призначив Матушевського головою Надзвичайної дипломатичної місії УНР до Афін. У Греції він проявив себе як вправний дипломат і економіст, однак його здоров'я погіршилося. 2 листопада 1919 року Федір Матушевський помер в Афінах, де й був похований.

Висновки. Федір Матушевський залишив помітний слід в історії України як просвітник, журналіст, літературознавець і дипломат. Його діяльність у різних сферах – від видавничої справи до політичного активізму – сприяла формуванню національної свідомості українців. Попри обмежену увагу до його постаті в сучасній історіографії, внесок Матушевського заслуговує на подальше дослідження та популяризацію.

Список використаних джерел:

1. Якобчук Світлана. Федір Матушевський (1869-1919): маловідомі факти біографії. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (April 28, 2023; Seoul, South Korea), С. 295–297. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-28.04.2023.94> (дата звернення 28.03.2025)

2. 1869 - народився Федір Матушевський, публіцист, дипломат. Історичний календар. Український інститут національної пам'яті. URL: <https://uinp.gov.ua/istorychnyy-kalendar/cherven/21/1869-narodyvsya-fedir-matushevskyy-publicyst-dyplomat> (дата звернення 28.03.2025)

3. Якобчук С. Федір Матушевський (1869-1919) у громадсько-культурному житті Наддніпрянської України. *Roxolania Historica*, 2018 (1), С. 253–268. <https://doi.org/10.15421/30180119> (дата звернення 29.03.2025)

4. Білокінь С. І. Матушевський Федір Павлович / Енциклопедія Сучасної України. НАН України, НТШ. – Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2018, оновл. 2023. URL: <https://esu.com.ua/article-67054> (дата звернення 30.03.2025)

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Голобородько А.І., студентка 21-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник - к.е.н., доцент Пітель Н.Я.**

Харчова промисловість є однією з найбільш ресурсномістких галузей економіки. Вона суттєво впливає на довкілля через інтенсивне використання води, енергії, природних ресурсів, а також через значні обсяги викидів і утворення відходів. На тлі глобальних змін клімату, загострення проблеми забруднення навколишнього середовища та зростання екологічної свідомості суспільства, постає реальна потреба у впровадженні системного підходу до управління впливом на природу. Саме екологічний менеджмент дає змогу підприємствам не лише зменшити негативне навантаження на екосистеми, а й підвищити власну ефективність, конкурентоспроможність і відповідальність перед громадою [1].

Екологічний менеджмент – це система управління, спрямована на мінімізацію негативного впливу діяльності організації на навколишнє природне середовище шляхом планування, впровадження, контролю та постійного вдосконалення екологічних заходів. Він охоплює розробку політики, оцінку екологічних аспектів, встановлення цілей і завдань, а також моніторингу результатів [2].

Сьогодні українські підприємства, зокрема у харчовій галузі, опинилися у складних умовах – війна, перебої з електроенергією, проблеми з логістикою. Проте навіть у такій ситуації є можливість розвиватися – і робити це відповідально, з думкою про природу. Замість того, щоб відкладати «зелені» ініціативи на потім, багато компаній знаходять прості і ефективні рішення:

- перехід на енергоощадне обладнання;
- повторне використання води в технологічному процесі;
- сортування та зменшення кількості відходів;
- співпраця з місцевими постачальниками, щоб зменшити логістичний слід.

Такий екоєфективний підхід до стратегічного менеджменту не тільки зберігає ресурси, а й допомагає підприємствам залишатися конкурентними та відповідати вимогам ринку, як в Україні, так і за її межами [3].

Сучасні великі підприємства харчової промисловості все частіше використовують соціальноорієнтовані інформаційні програми, які допомагають слідкувати за тим, як виробництво прямо й опосередковано впливає на довкілля. Наприклад, такі системи можуть показувати, які обсяги води чи електроенергії використовується, скільки відходів утворюється, і що можна в зазначеному контексті покращити. Це зручно, оскільки вся інформація про екопрограми зберігається в одному місці; можна швидко ідентифікувати проблему і вирішити її; простіше робити звіти для перевірок; підприємство витрачає менше ресурсів і коштів.

У Національному університеті харчових технологій запропонували створити таку сучасну інформаційну спеціалізовану екосистему для підприємств харчової галузі. Вона допоможе їм бути екологічно відповідальними й працювати ефективніше [1].

Екологічна відповідальність – це не просто сучасна фраза, а реальна перевага для конкурентоспроможності бізнесу. Підприємства, які впроваджують «зелені» підходи, не тільки допомагають природі, а й стають привабливішими для споживачів, інвесторів і міжнародних партнерів.

Для харчової промисловості це особливо актуально, адже чисте виробництво означає не лише якісні продукти, а й довіру з боку покупців. З огляду на це впровадження екологічного менеджменту дозволяє компаніям досягти ряду переваг. Зокрема [4]:

- формувати позитивний імідж на ринку;
- полегшити вихід на європейські ринки, де суворі екостандарти;
- отримати підтримку від держави та міжнародних організацій;
- будувати стійкі партнерства з екосвідомими брендами.

Адже нині саме екологічна репутація підприємства стає конкурентною перевагою, яка допомагає не лише вижити, а й успішно розвиватися у динамічному середовищі [4].

У складних умовах сьогодення, зокрема війни та економічної нестабільності, екологічна відповідальність залишається не менш важливою. Використання інформаційних систем, цифрових рішень і нових підходів до управління дозволяє харчовим підприємствам адаптуватися до викликів і будувати стійкий розвиток. Зрештою, «зелений» імідж компанії стає не лише ознакою турботи про довкілля, а й вигідною інвестицією у її майбутнє. Формування екологічної культури на виробництві – це шлях до стабільності, довіри споживача і можливостей на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко О.В., Сірик А.О. Обґрунтування розробки інформаційної системи екологічного менеджменту на підприємствах харчової промисловості на основі реалізації принципів сталого розвитку. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації 2022.*

2. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України: <https://mepr.gov.ua>

3. Маджд С.М. Екологічний менеджмент: екологізація підприємств харчової промисловості. НУХТ, 2024.

4. Кузьменко В.О. Формування екологічної репутації підприємств у системі сталого розвитку. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*, Серія «Екологія» 2022.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Грабчак О.С., студентка 11м-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – д.е.н., професор Кустріч Л.О.**

Фінансовий потенціал підприємства є одним із найважливіших показників його стійкості та конкурентоспроможності. В сучасних умовах динамічного розвитку економіки ефективне управління фінансовими ресурсами набуває особливого значення. Це пояснюється необхідністю забезпечення стабільного розвитку підприємства, підтримки його ліквідності, платоспроможності, а також залучення необхідних фінансових ресурсів для реалізації стратегічних цілей.

Фінансовий потенціал підприємства – це сукупність його фінансових ресурсів, можливостей щодо їх залучення, розподілу та використання з метою досягнення поставлених цілей. Він визначає спроможність підприємства здійснювати господарську діяльність, залучати інвестиції, підтримувати фінансову стабільність та забезпечувати прибутковість.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення фінансового потенціалу. Одні дослідники розглядають його як динамічну категорію, що характеризує фінансові можливості підприємства на певний момент часу [1-3], інші – як стратегічний інструмент управління фінансами [4-5].

Фінансовий потенціал підприємства можна розглядати як багатокомпонентну структуру (рис. 1).

Таким чином, фінансовий потенціал відображає як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні умови, які впливають на його фінансову діяльність.

Оцінка фінансового потенціалу підприємства є важливим етапом управління, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони його фінансового стану, а також розробити стратегію оптимізації.

Існують різні методи оцінки фінансового потенціалу, серед яких можна виділити:

1. Коефіцієнтний аналіз – розрахунок фінансових коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності).

2. Діагностичний підхід – аналіз фінансового стану на основі оцінки динаміки фінансових показників.



Рис. 1. Основні складові фінансового потенціалу

3. Метод інтегральної оцінки – розрахунок узагальненого показника фінансового потенціалу на основі декількох критеріїв.

4. SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, що впливають на фінансовий стан підприємства.

Для оцінки фінансового потенціалу підприємства використовують такі показники:

- показники ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, поточної ліквідності);
- показники рентабельності (рентабельність активів, власного капіталу, операційної діяльності);
- показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, співвідношення власного та залученого капіталу);
- показники платоспроможності (коефіцієнт покриття зобов'язань).

Оцінка цих показників дозволяє підприємству вчасно реагувати на фінансові ризики та забезпечувати стабільний розвиток.

Управління фінансовим потенціалом підприємства є багатогранним процесом, що потребує системного підходу та врахування численних чинників. Вибір підходу до управління залежить від стратегічних цілей підприємства, його фінансового стану, ринкового середовища, конкурентного середовища та доступності фінансових ресурсів. У сучасній економічній літературі виділяють кілька ключових підходів до управління фінансовим потенціалом: ресурсний, процесний, системний, стратегічний, антикризовий та інноваційний.

Ресурсний підхід базується на тому, що фінансовий потенціал підприємства розглядається як сукупність його фінансових ресурсів та можливостей щодо їх залучення й використання. Основна увага приділяється обсягам власного та залученого капіталу, ліквідності активів, можливості фінансування стратегічних ініціатив.

Процесний підхід розглядає управління фінансовим потенціалом як послідовний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль фінансових потоків. Основна увага приділяється ефективному управлінню фінансами на всіх етапах бізнес-процесів.

Системний підхід розглядає фінансовий потенціал підприємства як частину загальної системи управління. Він враховує взаємозв'язки між фінансовими, виробничими, маркетинговими та іншими аспектами діяльності підприємства.

Стратегічний підхід спрямований на довгостроковий розвиток підприємства, передбачаючи прогнозування фінансових потоків, залучення інвестицій та побудову ефективної фінансової політики.

Антикризовий підхід застосовується у випадку кризових ситуацій, коли підприємство стикається з фінансовими труднощами. Основне завдання – стабілізація фінансового стану та запобігання банкрутству.

Інноваційний підхід передбачає застосування сучасних технологій та фінансових інструментів для підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом.

Вибір підходу до управління фінансовим потенціалом підприємства залежить від його стратегії, фінансового стану та зовнішнього середовища. Найефективнішим є комплексний підхід, що поєднує стратегічне планування, системний аналіз та сучасні фінансові технології. Використання гнучких та адаптивних моделей управління дозволяє підприємству зберігати стійкість, зменшувати фінансові ризики та забезпечувати стабільний розвиток.

Ефективне управління фінансовим потенціалом є ключовим фактором стабільного функціонування та розвитку підприємства. Воно визначає його здатність забезпечувати фінансову стійкість, підтримувати платоспроможність, залучати інвестиції та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Турчак В.В., Чижинська С.Д. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений: Економічні науки*. № 8 (11). 2014. С. 49-52.
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
3. Іляш О.І. Потреба оцінювання фінансового потенціалу торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.2. С.116-119.
4. Белінська О.В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. №4(3). С. 267-271
5. Ситник Г. В. Фінансовий потенціал як об'єкт фінансового планування: сутність та характеристика елементів. *Сталий розвиток економіки*. 2012. 14(4). С. 319-323.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "НОВА ПОШТА" М. КИЇВ НА ПРИНЦИПАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

**Григорян А.Н., студентка 41-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.**

Сучасне бізнес-середовище вимагає від компаній не лише досягнення високих економічних показників, а й відповідальності перед суспільством. Корпоративна соціальна відповідальність стає одним із ключових чинників сталого розвитку підприємств, що сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів та суспільства. ТОВ "Нова Пошта", як лідер у сфері логістики в Україні, активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності у свою управлінську діяльність. Однак постійна трансформація ринку та суспільні виклики вимагають подальшого розвитку системи менеджменту компанії на засадах соціальної відповідальності.

Останніми роками у наукових працях активно досліджуються питання корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на ефективність бізнесу. Зокрема, у роботах Гончарова О., Литовченко В. та Маляренко Ю. [1] розглядаються підходи до впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність логістичних компаній. Дослідження Кравченко Л. [2] акцентують увагу на впливі соціально відповідального менеджменту на корпоративний імідж підприємств. Водночас, питання адаптації системи менеджменту конкретних компаній, таких як ТОВ "Нова Пошта", до сучасних вимог корпоративної соціальної відповідальності залишаються недостатньо дослідженими. Це визначає актуальність розгляду даної теми в контексті розвитку управлінських практик компанії.

Метою цієї статті є аналіз сучасного стану системи менеджменту ТОВ "Нова Пошта" у контексті корпоративної соціальної відповідальності та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення ефективності управлінських рішень та довгострокової стійкості бізнесу.

Інтеграція України до Європейського Союзу висунула перед вітчизняними компаніями низку нових викликів, зокрема необхідність дотримання міжнародних стандартів етичного ведення бізнесу, виконання соціальних зобов'язань та відповідність екологічним вимогам європейських інвесторів. У зв'язку з цим формування національної моделі корпоративної соціальної відповідальності стає одним із пріоритетних напрямів розвитку корпоративного управління [2].

ТОВ «Нова Пошта» є провідним оператором поштового зв'язку в Україні, який спеціалізується на транспортно-логістичних послугах. Компанія забезпечує швидку та надійну експрес-доставку документів, вантажів та посилок для фізичних осіб і бізнесу. Завдяки своїй масштабній інфраструктурі та високій якості обслуговування, вона є одним із ключових роботодавців країни, забезпечуючи роботою понад 28 тисяч працівників [4].

ТОВ "Нова Пошта" демонструє динамічний розвиток, що виражається у значному зростанні фінансових показників, активних інвестиціях у розширення мережі та інфраструктури, а також у міжнародній експансії. Ці досягнення свідчать про ефективне управління та стратегічне планування, спрямоване на зміцнення позицій компанії як лідера на ринку логістичних послуг.

ТОВ «Нова Пошта» активно реалізує гуманітарні та благодійні ініціативи. У 2014 році компанія започаткувала програму «Гуманітарна пошта України», що дозволяє безкоштовно доставляти вантажі для волонтерів. Цей проєкт став ключовим соціальним напрямом діяльності підприємства та залишається важливою частиною волонтерської логістики в Україні. Для підвищення обізнаності про волонтерський рух «Нова Пошта» створила спеціальну експозицію, присвячену цьому проєкту та його учасникам [4].

Крім цього, компанія ініціювала програму «КРУТО Нова Пошта», спрямовану на підтримку студентів. У межах цього проєкту молодь отримує можливість розвивати навички, необхідні для кар'єрного росту, проходити стажування та працевлаштовуватися в компанії. Підприємство співпрацює з університетами, допомагаючи студентам розвинути soft skills, що є важливими для професійного старту.

До інших соціальних ініціатив ТОВ «Нова Пошта» належать:

Благодійна акція «200 подарунків дітям-сиротам», яка триває протягом п'яти років. У її рамках понад 2 тисячі дітей із 15 спеціалізованих дитячих будинків отримали бажані подарунки.

Кампанія «Надсилаю Добро», присвячена Дню захисту дітей, реалізована спільно з благодійним фондом «Запорука» на підтримку центру для онкохворих дітей «Дача». Крім того, компанія активно сприяє медичній реабілітації ветеранів бойових дій, фінансуючи придбання сучасного обладнання для медичних установ. Вона також відкриває можливості працевлаштування для учасників АТО/ООС [4].

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» спрямована на забезпечення якісного складу персоналу відповідно до потреб компанії, вимог законодавства та тенденцій ринку праці. Організація прагне зберегти оптимальний баланс оновлення кадрів та їхньої професійної компетентності. Оскільки ефективність підприємства великою мірою залежить від професійного рівня працівників, компанія приділяє значну увагу процесу відбору персоналу. Основний акцент робиться на високий рівень кваліфікації, що включає відповідну освіту та практичний досвід.

ТОВ "Нова Пошта" впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності через різні ініціативи, зокрема екологічні програми, соціальні проєкти та корпоративну етику (табл. 1). Зокрема, компанія реалізує ініціативи з утилізації пакувальних матеріалів, використовує електромобілі у своїй логістичній системі та підтримує благодійні проєкти. Однак для ефективнішої інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у систему управління необхідні подальші кроки [2, 4].

Серед базових проблем розвитку та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ "Нова Пошта" можна

виокремити: низька інтегрованість корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування; відсутність чіткої методології оцінки впливу соціальних ініціатив на економічну ефективність; обмежене використання цифрових технологій для контролю за виконанням КСВ-стратегій; недостатня залученість персоналу до реалізації КСВ-ініціатив.

Таблиця 1

Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ключові аспекти управління компанією

Аспект управління	Вплив корпоративної соціальної відповідальності
Фінансова стабільність	Підвищення довіри інвесторів, зростання ринкової вартості компанії
Репутація бренду	Покращення іміджу, збільшення лояльності споживачів
Організаційна культура	Формування етичних стандартів та мотивація працівників
Взаємодія зі стейкхолдерами	Зміцнення партнерських відносин та залучення нових можливостей
Операційна ефективність	Оптимізація ресурсів, зменшення витрат та підвищення продуктивності

Джерело: [2, 4]

На нашу думку найбільш вагомими заходами щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ "Нова Пошта" повинні бути: інтеграція КСВ-ініціатив у корпоративну стратегію; створення окремого підрозділу, відповідального за реалізацію КСВ-політики; розширення використання цифрових технологій: застосування блокчейн-технологій для прозорого відстеження екологічного сліду компанії; збільшення участі персоналу у КСВ-ініціативах: впровадження системи мотивації працівників за участь у соціально відповідальних проєктах;

Розвиток системи менеджменту ТОВ "Нова Пошта" на принципах корпоративної соціальної відповідальності є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху компанії. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню позицій підприємства як лідера ринку та підвищенню його репутаційного капіталу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку ефективності запропонованих рішень та аналіз їхнього впливу на фінансові результати компанії.

Список використаних джерел:

1. Гончаров О., Литовченко В., Маляренко Ю. "Корпоративна соціальна відповідальність у логістичних компаніях". Вісник економічних досліджень, 2023. С.12-25
2. Кравченко Л. "Вплив КСВ на корпоративний імідж підприємств". Економічний простір, 2024. С.124-135
3. Харсун Л. Корпоративна соціальна відповідальність логістичного бізнесу // Scientia fructuosa. 2021. Вип. 138, № 4. С. 56–67. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)04](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)04)
4. Офіційний сайт ТОВ "Нова Пошта". URL: <https://novaposhta.ua>.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОРГАНІЗАЦІЮ РОБОТИ В ОФІСІ

Дзигаленко А.О., студентка 21-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.

Сьогодні офісний простір перетворюється на динамічне середовище, здатне швидко адаптуватися до змін. Технології у роботі стали не просто модою, а життєвою необхідністю, яка впливає на продуктивність, безпеку та комфорт працівників. Ми вступаємо у нову еру офісів, де технології є основою ефективного функціонування бізнесу. Баланс між роботою та особистим життям зазнає змін. Сучасні працівники все частіше прагнуть більшої гнучкості від своїх робочих місць, маючи на увазі можливість працювати вдома, в дорозі або на відпочинку. Це спонукало чимало компаній переглянути офісні простори та розробити гнучкіші моделі роботи. Вони вже не просто простір для роботи, а місця, де технології, люди та ідеї зустрічаються, щоб створювати нове майбутнє.

Сучасні офіси все частіше впроваджують концепцію гнучкого робочого простору, яка забезпечує можливість швидкого налаштування середовища відповідно до потреб колективу. Одним із ключових елементів такого підходу стає використання мобільних меблів. Це рішення дає змогу легко трансформувати офіс під різні формати зустрічей чи активностей. Як результат, гнучкість і здатність до адаптації стають важливими чинниками, що зумовлюють зростання продуктивності працівників. Завдяки цьому з'являються різноманітні функціональні зони: для командної роботи, відпочинку чи творчих сесій, які гармонійно доповнюють класичні робочі місця, дозволяючи задовольняти різноманітні вимоги співробітників [1].

Сучасні системи управління будівлями дозволяють контролювати всі інженерні мережі: освітлення, контроль клімату, вентиляцію і безпеку. Завдяки сенсорам і AI-аналітиці, офіси можуть підлаштовуватися під поведінку співробітників, знижуючи енергоспоживання та покращуючи комфорт. Одним з прикладів є компанія Verifone, створивши віртуальний офіс, пододала обмеження часу і простору. Це дозволило їй працювати над проєктами цілодобово, приділяти більше уваги своїм клієнтам і більше інвестувати в основну діяльність, знижуючи витрати й підвищуючи обсяги виробництва, а також розвиток досліджень. Завдяки цій стратегії, компанія Verifone завоювала понад 60% світового ринку автоматизації транзакцій [2].

У сучасному бізнес-середовищі також набуває значення екологічна свідомість. Інноваційні підходи до сталого розвитку активно інтегруються у повсякденну офісну практику. Наприклад, застосування енергоефективних технологій, екологічних матеріалів і систем ефективного управління ресурсами сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля. Компаніям рекомендується впроваджувати безвідходні процеси, програми з переробки відходів і створювати екологічні ініціативи. Такі дії не лише покращують імідж організації, а й сприяють залученню нових клієнтів і партнерів. У нинішній час

ключовим питанням стали резервні системи живлення та енергонезалежність. Під час воєнного стану компанії шукають альтернативи: сонячні панелі, накопичувачі енергії та системи автоматичного перемикавання живлення. Автономний офіс гарантує безперервну роботу [3].

Гібридна модель роботи змінила спосіб взаємодії команд. VR-офіси, цифрові платформи для управління процесами та інтерактивні робочі середовища дозволяють співробітникам бути продуктивними незалежно від їхнього місцезнаходження. Розглянемо приклади компаній, які вже успішно впроваджують новітні технології: Microsoft через хмарні технології та AI підтримує продуктивність і співпрацю, Boeing навчає інженерів за допомогою віртуальної реальності, Verizon стала однією з перших компаній, що впровадили 5G для покращення бездротових зв'язків, Opendoor пропонує віртуальні екскурсії нерухомістю через VR-технології. Ці компанії свідчать про те, як сучасні технології змінюють офіси по всьому світу [2].

В Україні також є компанії, що активно впроваджують передові технології. Grammarly, відома українська IT-компанія, використовує сучасні технології для підтримки своєї віддаленої робочої культури, впроваджуючи інструменти співробітництва і віртуальні робочі місця для глобальної команди [4].

Отже, впровадження цифрових технологій не тільки підвищує продуктивність, але й створює сприятливе робоче середовище. Бізнеси, які прагнуть до успіху та зростання, повинні звернути увагу на нові інноваційні технології. Це дасть можливість значно покращити робочі процеси та знайти нові шляхи для розвитку. Цифрові технології відіграють ключову роль в сучасному офісі, забезпечуючи ефективну комунікацію, швидкий обмін інформацією та автоматизацію рутинних процесів. Вони сприяють підвищенню продуктивності працівників, оптимізації управлінських рішень і зниженню витрат. Завдяки цифровим інструментам офісна діяльність стає більш гнучкою, мобільною та адаптованою до вимог сучасного ринку.

Список використаних джерел:

1. Інновації в офісному просторі: технології, що змінюють робоче середовище, (2025). URL: <https://speka.media/innovaciyi-v-ofisnomu-prostori-texnologiyi-shho-zminuyut-roboce-seredovishhe-9wnk6n> (дата звернення: 17.04.2025).
2. Шляхи трансформації офісів (на прикладі провідних компаній світу). URL : <https://buklib.net/books/25702/> (дата звернення: 17.04.2025).
3. Офіс майбутнього: як технології змінюють наші робочі місця, (2023). URL: <https://riabova.io/blog/ofis-buduschego-kak-tehnologii-menjajut-nashi-rabochie-mesta#jak-p%D1%96dpri%D1%94mtsjam-adaptuvatis-do-tsih-zm%D1%96n> (дата звернення: 17.04.2025).
4. Інноваційні рішення для сучасного офісу, (2025). URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/innovacijni-rishennya-dlya-suchasnogo-ofisu/> (дата звернення: 17.04.2025).

ЕКОЛОГІЧНІ ВИТРАТИ І ШЛЯХИ ЇХ УСУНЕННЯ

Дзигаленко А.О., студентка 21-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник - к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

Екологічні витрати – всі види витрат, спрямовані на запобігання, чи ліквідацію забруднення, інших видів шкідливого впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище, а також на збереження біорізноманіття та середовища існування. З кожним роком актуальність проблеми раціонального використання природних ресурсів зростає через збільшення промислового виробництва, яке підвищує екологічне навантаження. Водночас, збільшуються і фінансові витрати на усунення негативних наслідків людського впливу на природу.

Екологічні витрати суспільного виробництва включають вкладення у заходи, які зменшують викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище, такі як вдосконалення технологій, заміна використовуваних ресурсів, будівництво очисних споруд і раціональніше використання сировини. Інші витрати можуть не зменшувати викиди безпосередньо, проте впливають на ступінь їх поширення, включаючи розведення, нейтралізацію та захоронення відходів, установлення санітарно-захисних зон.

Довгострокові інвестиції охоплюють капітальні витрати, пов'язані з обладнанням та технікою для охорони довкілля. Поточні витрати включають витрати на підтримку об'єктів у робочому стані: охорону атмосфери, захист озонового шару, очищення і утилізацію стічних вод, захист та відновлення ґрунтів. Деякі заходи, хоча й мають позитивний екологічний ефект, не враховуються, якщо їх реалізовано за технічними міркуваннями: використання природи (наприклад, водопостачання), фінансові показники як амортизація і вартість основних засобів не враховуються у витратах на захист довкілля [1].

Протягом останніх десяти років підприємства спрямували 343 млрд. грн. на охорону довкілля. При цьому капітальні інвестиції були розподілені на різні природоохоронні заходи: охорона атмосферного повітря та вирішення проблем зміни клімату – 29,82 млрд. грн., різноманітні інші заходи – 26,35 млрд. грн., управління відходами – 25,76 млрд. грн., очищення зворотних вод – 13,27 млрд. грн., захист і реабілітація ґрунтів, підземних і поверхневих вод – 13,27 млрд. грн. За цей період поточні витрати підприємств на захист навколишнього середовища становили 234,47 млрд. грн. З них очищення зворотних вод – 93,5 млрд. грн., управління відходами – 88,48 млрд. грн., охорона атмосферного повітря та вирішення проблем зміни клімату – 22,53 млрд. грн., інші заходи – 16,81 млрд. грн. [2].

Багато компаній вже активно впроваджують принципи сталого розвитку. Наприклад, H&M займається збором старих речей для подальшого сортування та переробки, BMW реалізують освітні програми для підвищення обізнаності про соціальні та екологічні загрози, Intermarche і Chipotle працюють разом над вирішенням проблем харчових відходів, LEGO скорочує вплив виробництва на

навколишнє середовище, Білл Гейтс інвестує значні суми в екологічні ініціативи.

Досягнення балансу у взаємодії з навколишнім середовищем можливе лише через рівномірний акцент на економічний розвиток компанії та її екологічні зобов'язання.

Першим кроком для будь-якого виробництва, яке прагне зменшити свій вплив на екологію, є вимірювання викидів парникових газів в атмосферу. Одразу після отримання цих даних необхідно їх проаналізувати, щоб виявити, які аспекти діяльності компанії потребують уваги та оновлення для більш екологічної роботи.

Бізнес може скоротити споживання енергії у своїх бізнес-процесах. Економія на освітленні, використанні енергоефективного обладнання, відключення невикористовуваної техніки, коли вона не потрібна, відмова від паперового документообігу — це приклади простих дій, які можуть виконувати всі співробітники компанії [3].

Проблема відходів на українських підприємствах пов'язана з великим споживанням ресурсів, застарілими технологіями та обмеженою кількістю надійних партнерів із ліцензією на утилізацію промислових відходів. Держава також недостатньо сприяє вирішенню цих проблем, обмежуючись контролем і наглядом, замість того, щоб стимулювати впровадження сучасних інновацій.

Рішення екологічних проблем на підприємствах можна досягти шляхом покращення бухгалтерського обліку відходів, запобігання невинуватим збиткам, контролю за накопиченням і умовами зберігання відходів, дотриманням норм, пошуком надійних партнерів для утилізації та способів зменшення залишків на виробництві. Мотивація працівників щодо оптимізації екологічних витрат є важливою для стимулювання персоналу до таких змін [5].

Контроль екологічних витрат включає аналіз правомірності управлінських рішень і коригування діяльності для досягнення цілей з оптимізації викидів у навколишнє середовище, що допоможе вчасно вирішувати здорові проблеми до того, як вони стануть серйозними. Одне з основних завдань контролю — складання звітів про екологічну діяльність підприємства як гнучкого інструмента управління.

На етапі контролю спостерігається за раціональним використанням очисних споруд та оцінкою екологічної якості продукції, а також за утриманням працівників у безпечних умовах. Регулювання екологічних витрат полягає у виправленні відхилень і недоліків шляхом розробки і впровадження відповідних заходів керування [6].

Підсумовуючи зазначимо, що інвестиції в енергозбереження та екологію не лише зменшують витрати, але й стають ключовою частиною стратегії розвитку компанії. Запровадження енергоефективних рішень і увага до довкілля сприяють підвищенню конкурентоспроможності, залученню нових клієнтів та покращенню іміджу компанії. Екологічна відповідальність має бути однією з ключових складових бізнес-плану кожної компанії. Маленька дія сьогодні здатна запобігти глобальній екологічній катастрофі в майбутньому,

тому важливо задумуватись про це вже зараз як бізнесу, так і кожній людині [4].

Список використаних джерел:

1. Що таке екологічні витрати та бюджетні видатки на охорону навколишнього середовища? 2020 . URL: <https://ecolog-ua.com/news/shcho-take-ekologichni-vytraty-ta-byudzhetni-vydatky-na-ohoronu-ns> (дата звернення: 15.04.2025)
2. За десять років на охорону довкілля підприємства спрямували 343 млрд грн , 2024. URL: <https://skilky-skilky.info/za-desiat-rokiv-na-okhoronu-dovkillia-pidpriemstva-spriamuvaly-343-mlrd-hrn/> (дата звернення: 15.04.2025)
3. Більше, ніж слова: чому бізнесу важливо думати про екологію , 2021. URL: <https://ukrsibbank.com/news-post/bilshe-nizh-slova-chomu-biznesu-vazhливо-dumati-pro-ekologiyu/> (дата звернення: 15.04.2025)
4. Енергозбереження та екологія: чому це важливо для бізнесу? 2024. URL: https://e-si.energy/blog/energo_zberejenya_ekologiya_dlya_biznesu (дата звернення: 15.04.2025)
5. Розбираємо актуальні питання поводження з відходами, 2019. URL: <https://ecolog-ua.com/news/rozbyrayemo-aktualni-pytannya-povodzhennya-z-vidhodamy> (дата звернення: 15.04.2025)
6. Управління екологічними витратами. Національний лісотехнічний університет України. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-ekologichnimi-vitratami/viewer> (дата звернення: 15.04.2025)

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КРІ-ПОКАЗНИКІВ

**Дмитрик І.О., студент 31 дф-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Загороднюк О.В.**

У сучасному діловому середовищі неможливо забезпечити стабільний розвиток підприємства без надійної системи аналізу та контролю за виконанням стратегічних цілей. Ефективне управління процесами передбачає застосування інструментів, які дозволяють оцінити досягнення запланованих результатів. Серед таких інструментів ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) займають провідне місце. В Україні ця методика тільки починає активно впроваджуватися, тому її вивчення є актуальним.

Під КРІ розуміють кількісні критерії, за допомогою яких вимірюють рівень досягнення цілей на рівні компанії, структурного підрозділу чи окремих працівників. Ці показники забезпечують об'єктивну оцінку роботи організації відповідно до обраної стратегії. КРІ є універсальним інструментом, який застосовують у різних галузях – від маркетингу до фінансів і людських ресурсів [1].

Щоб система КРІ функціонувала ефективно, необхідно чітко

сформулювати стратегічні напрями діяльності та визначити відповідні показники. Якщо, наприклад, метою є підвищення прибутковості, то логічним KPI буде зростання доходу чи збільшення середнього чеку. Проте важливо уникати ситуацій, коли обираються нерелевантні показники, які не відображають справжню картину бізнесу.

Запровадження KPI у структуру бізнес-процесів дозволяє створити ефективний механізм моніторингу. Це дає змогу керівникам приймати рішення на основі фактичних даних, своєчасно виявляти проблеми й знаходити способи їх розв'язання. У результаті формується гнучка система управління, що швидко реагує на зміни середовища [2].

У різних підсистемах підприємства KPI мають специфічне наповнення:

1. **Виробнича діяльність:** KPI можуть охоплювати рівень браку, продуктивність обладнання, середню тривалість виготовлення одиниці продукції тощо. Це сприяє оптимізації процесів і підвищенню якості товарів.

2. **Маркетингова сфера:** ефективність реклами, коефіцієнт конверсії, задоволеність споживачів – це лише частина маркетингових KPI. Вони дозволяють визначити, які стратегії приносять реальні результати.

3. **Сервісна підтримка:** ключовими можуть бути швидкість відповіді на звернення, рівень клієнтської лояльності, кількість позитивно вирішених звернень. Такі показники слугують індикатором якості взаємодії з клієнтами.

4. **Фінансовий блок:** прибутковість, ліквідність, оборотність активів – це основа фінансових KPI. На їх основі приймаються рішення щодо бюджетування, інвестицій та оптимізації витрат.

5. **Управління персоналом:** швидкість закриття вакансій, коефіцієнт плинності кадрів, індекс задоволеності співробітників є важливими для HR-процесів. Вони допомагають будувати ефективну команду та підтримувати мотивацію [3].

Крім правильного добору KPI, необхідна система їх збору, візуалізації та звітності. Такий комплекс дозволяє всім учасникам процесу бачити повну картину поточного стану справ і відповідно коригувати свою діяльність. Цей підхід ґрунтується на регулярному аналізі, який створює умови для сталого вдосконалення.

Моніторинг результативності базується не лише на статистичних інструментах, а й на ефективній комунікації всередині колективу. Якщо працівники усвідомлюють, як їхня щоденна робота відображається у загальних показниках компанії, це підвищує їхню залученість і відповідальність. Таким чином, KPI перетворюються з простої системи вимірювання на інструмент командної синергії.

Важливу роль відіграє не лише регулярність оцінювання, але й здатність компанії адаптувати KPI до нових умов. Періодичний перегляд показників, відповідно до змін ринку або внутрішніх цілей, дозволяє зберігати актуальність системи оцінки та забезпечувати її стратегічну гнучкість [4].

Підсумовуючи, можна сказати, що використання KPI є необхідною умовою для досягнення високої результативності в бізнесі. Вони сприяють раціональному управлінню ресурсами, формуванню прозорості звітності та

досягненню довгострокових цілей. Упровадження системи ключових показників ефективності – це інвестиція у стабільність та розвиток підприємства.

Список використаних джерел:

1. Sean Lund-Brown. Understanding Key Performance Indicators (KPIs) and Using Them to Fast-Track Business Growth. URL: <https://smith.ai/blog/understanding-key-performance-indicators-kpis-and-using-them-to-fast-track-business-growth>
2. Цалко Т.Р, Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. КНЕУ, 2019. № 6 (74). С. 160–167.
3. Поліщук Є.А., Іваненко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (кпі) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. Ефективна економіка. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9.
4. Лаврененко В.В. Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. Стратегія економічного розвитку України. 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КАФЕ-БАРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

**Дудніков Р. Г., студент 41-гр групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент, Тимчук С. В.**

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу питання мотивації персоналу стає одним із ключових факторів ефективного управління підприємством. Конкуренція на ринку кафе-барів постійно зростає, що вимагає від керівників не лише вдосконалення обслуговування та якості продукції, а й ефективного управління трудовими ресурсами. Мотивація персоналу безпосередньо впливає на рівень продуктивності, якість обслуговування гостей та фінансові результати закладу.

На сьогодні традиційні підходи до мотивації, що ґрунтуються лише на матеріальному заохоченні, не завжди є ефективними. Співробітники кафе-барів потребують комплексного підходу, що включає нематеріальне стимулювання, кар'єрне зростання, покращення умов праці та створення комфортного психологічного клімату. Окрім цього, світові тенденції у сфері гостинності демонструють, що інноваційні методи мотивації, зокрема гейміфікація, командна взаємодія та персоналізовані програми стимулювання, сприяють підвищенню залученості персоналу та його лояльності [1].

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу кафе-бару є актуальним завданням, яке дозволить підвищити ефективність управління

підприємством, зменшити плинність кадрів, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Це дослідження спрямоване на виявлення оптимальних методів мотивації, які відповідатимуть сучасним вимогам ринку та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності закладу.

Сучасні методи та підходи до мотивації персоналу в кафе-барах поєднують матеріальні й нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення ефективності роботи та створення комфортного середовища для співробітників. Заробітна плата та система бонусів залишаються основними мотиваторами, але їх доповнюють преміальні виплати за досягнення високих показників, чайові, а також можливість кар'єрного зростання. Важливу роль відіграє створення позитивного психологічного клімату в колективі, що забезпечується через командну взаємодію, корпоративні заходи та гнучкий графік роботи [2].

Одним із ключових сучасних підходів є впровадження нематеріальної мотивації, яка включає визнання досягнень працівників, можливість навчання та розвитку, а також створення комфортних умов праці. Багато закладів використовують систему внутрішніх рейтингів, де найкращі працівники отримують певні привілеї або нагороди, що стимулює здорову конкуренцію та підвищує продуктивність.

Сучасні технології також сприяють удосконаленню мотиваційних підходів. Використання мобільних додатків для автоматизованого управління персоналом, систем гейміфікації та програм лояльності для співробітників допомагає підвищити їхню залученість і зацікавленість у роботі. Впровадження цих методів сприяє не лише зростанню ефективності працівників, а й підвищенню якості обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на репутацію та фінансові результати кафе-бару.

Інноваційні інструменти мотивації персоналу у кафе-барі спрямовані на підвищення продуктивності, створення комфортних умов праці та формування лояльності працівників. Одним із таких інструментів є гейміфікація, яка передбачає впровадження ігрових елементів у робочий процес, наприклад, внутрішніх рейтингів, бонусних балів за відмінне обслуговування чи виконання планів. Це підвищує залученість персоналу та стимулює їх прагнути до кращих результатів.

Ще одним ефективним підходом є гнучкі системи мотивації, які дозволяють працівникам самостійно обирати форму заохочення: додатковий вихідний, підвищення ставки на певний період або можливість проходження професійного навчання за рахунок закладу. Цифрові платформи для управління персоналом також є потужним інструментом, що допомагає відстежувати ефективність роботи співробітників, нараховувати бонуси та проводити опитування щодо їхньої задоволеності умовами праці [3].

Важливим аспектом сучасної мотивації є емоційний комфорт та корпоративна культура, що включає створення дружньої атмосфери, проведення тимблдингів, нагородження найкращих працівників та залучення їх до прийняття управлінських рішень. Використання цих інструментів дозволяє не лише підвищити продуктивність роботи персоналу, а й створити команду,

яка буде зацікавлена у розвитку кафе-бару та підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Удосконалення системи мотивації персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування, продуктивність працівників і фінансові результати кафе-бару. Мотивовані співробітники працюють з більшою віддачею, виявляють ініціативу, швидше реагують на потреби гостей і забезпечують високий рівень сервісу. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, збільшує лояльність відвідувачів і кількість повторних візитів.

Зростання продуктивності працівників є ще одним важливим наслідком ефективної мотивації. Заохочення у вигляді бонусів, кар'єрних можливостей або нематеріальних стимулів, таких як публічне визнання досягнень, покращує їхню залученість у робочий процес. Персонал стає більш відповідальним, швидше виконує завдання та прагне досягати кращих результатів, що позитивно впливає на швидкість і якість обслуговування [4].

Фінансові результати закладу також покращуються завдяки зменшенню плинності кадрів та оптимізації витрат на навчання нових працівників. Досвідчений персонал, який тривалий час працює в кафе-барі, ефективніше виконує свої обов'язки, що зменшує операційні витрати та втрати, пов'язані з низькою якістю роботи новачків. Крім того, задоволені клієнти не лише повертаються, а й рекомендують заклад іншим, що сприяє зростанню доходів та зміцненню конкурентних позицій кафе-бару на ринку.

Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу вимагають комплексного підходу до стимулювання працівників, який поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти. Традиційні методи мотивації, зокрема заробітна плата, премії та бонуси, залишаються важливими, однак їх доповнення нематеріальними стимулами, такими як кар'єрне зростання, професійний розвиток, визнання досягнень і створення комфортного робочого середовища, дозволяє значно підвищити ефективність роботи персоналу [5].

Аналіз сучасних підходів до мотивації показав, що впровадження інноваційних інструментів, зокрема гейміфікації, цифрових платформ для управління персоналом, програм лояльності для працівників і гнучких систем заохочення, сприяє покращенню рівня задоволеності співробітників та їхньої продуктивності. Крім того, створення позитивного мікроклімату в колективі та корпоративна культура відіграють важливу роль у зниженні плинності кадрів та підвищенні лояльності персоналу до закладу.

Результати дослідження підтвердили, що вдосконалення системи мотивації позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, оскільки мотивовані працівники демонструють вищий рівень професіоналізму, швидше реагують на потреби гостей і сприяють створенню приємної атмосфери у кафе-барі. Це, у свою чергу, забезпечує збільшення кількості постійних відвідувачів, підвищення доходів і покращення конкурентоспроможності закладу.

Таким чином, впровадження ефективної системи мотивації персоналу є важливим інструментом управління кафе-баром, що сприяє не лише підвищенню продуктивності працівників, а й сталому розвитку бізнесу в умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел:

1. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові: довідник. Київ, 2019. № 3. С. 46-50.
2. Калініченко Л. Л. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Вип. 2. С. 948-951.
3. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2019. № 64. С. 32-39.
4. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*, 2019. № 21. С. 311-318.
5. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3(76), С. 47-63.

ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ McDONALD'S

**Затаракхан О.В., студентка 11к-гр групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.**

В умовах глобалізації міжнародний менеджмент формує управлінські стратегії, що впливають на розвиток підприємництва та транснаціонального бізнесу. McDonald's – це яскравий приклад успішного міжнародного менеджменту, що базується на франчайзингу і дозволяє компанії адаптуватися до особливостей локальних ринків. Компанія забезпечує високу якість продукції, широкий асортимент та цінову доступність, що сприяє підвищенню задоволеності споживачів. Успішна стратегія базується на поєднанні дистрибуції, відповідності потребам споживачів та ідентичності бренду.

Франчайзинг, як одна зі стратегій міжнародного менеджменту, полягає в тому, що головна компанія (франчайзер) надає іншим підприємцям, або компаніям (франчайзі), дозвіл використовувати свою торгову марку, бізнес-концепцію, технологічні рішення та маркетингові інструменти для ведення діяльності на зовнішньому ринку, найчастіше за межами країни походження бренду. Франчайзингові компанії, як правило, підтримують своїх партнерів у просуванні, управлінні та підготовці персоналу, що значно полегшує запуск і розвиток бізнесу для підприємців. Як приклад, франчайзинг відіграв ключову роль у розширенні компанії: завдяки цій моделі вона змогла швидко залучити інвесторів, які під відомим брендом відкривали заклади й оперативно масштабували мережу [5].

Компанія активно розвиває корпоративну культуру та інвестує у навчання своїх працівників. Вона пропонує своїм співробітникам добре структуровану систему професійного зростання та освітніх можливостей.

Основні принципи управління персоналом у корпорації – це високі стандарти обслуговування та ретельне навчання працівників, чітка мотиваційна система, яка включає фінансові винагороди та «Університет Гамбургерології» (Hamburger University) – корпоративний навчальний заклад, заснований у 1961 році, який готує керівників для роботи в McDonald's [8].

Підприємство активно впроваджує інновації та новітні технології для покращення клієнтського досвіду. Наприклад, в багатьох ресторанах встановлено термінали самообслуговування, що дозволяють клієнтам самостійно здійснювати замовлення, скорочуючи черги та покращуючи ефективність обслуговування. Крім того, існують мобільні додатки для здійснення попередніх замовлень. В компанії активно використовують сучасні кухонні технології, такі як автоматизовані фритюрниці, грилі та інші машини для швидкого приготування їжі.

У деяких країнах McDonald's тестує використання роботів для доставки їжі клієнтам безпосередньо за столики, або для приготування певних страв. І це дозволяє залишатися конкурентоспроможним на ринку і підвищувати задоволеність клієнтів.

Маркетингова стратегія є необхідною для компаній при виході на новий ринок, запуску інноваційних продуктів, розширенні збуту та інших суттєвих змінах. Якщо ви прагнете зайняти лідерські позиції в галузі, освоїти нові напрямки, збільшити виробництво та вийти на міжнародний рівень — стратегічне планування є невід'ємною частиною цього процесу [2, с. 72–73].

Покращення конкурентоспроможності — ключовий аспект маркетингової стратегії. Для цього потрібно визначити й реалізувати конкурентні переваги компанії через впровадження нових технологій, розробку інноваційних продуктів, поліпшення якості обслуговування, ребрединг тощо [1, с. 44].

McDonald's є однією з найвідоміших компаній у світі, а її логотип "Золоті арки" став символом фаст-фуду. Успіх цього бренду значною мірою обумовлений ефективними маркетинговими стратегіями, які дозволяють компанії зберігати популярність на різних ринках і залучати нових споживачів.

Однією з основних складових успіху є глобальні рекламні кампанії, що сприяють підвищенню впізнаваності бренду. Найвідоміший слоган компанії "I'm Lovin' It" став символом компанії, який знайомий навіть у найвіддаленіших куточках світу. Це дозволяє бренду залишатися актуальним і популярним серед широкої аудиторії. Крім того, лідер фаст-фуд індустрії активно адаптує свої рекламні кампанії до культурних та національних особливостей кожної країни. Враховуючи місцеві традиції, вподобання та цінності, компанія розробляє маркетингові стратегії, які резонують із споживачами, що живуть у різних регіонах. Це дозволяє підтримувати тісний зв'язок зі своєю аудиторією та задовольняти її потреби.

Не менш важливою є орієнтація на різні цільові групи. Бренд пропонує спеціальні пропозиції для різних категорій споживачів, таких як сім'ї з дітьми, молодь чи спортсмени. Наприклад, популярне дитяче меню Happy Meal не тільки приваблює молодших споживачів, а й стає важливою частиною маркетингової стратегії, спрямованої на залучення родин [8].

Завдяки цим підходам McDonald's вдалося створити стабільну клієнтську базу та підтримувати високий рівень лояльності серед своїх споживачів. Водночас, бренд продовжує залучати нових клієнтів, адаптуючись до змін на ринку та потреб користувачів.

Таким чином, компанія є одним із найуспішніших прикладів ефективного міжнародного менеджменту і демонструє вдале поєднання глобалізації та локалізації, використовуючи франчайзингову модель, адаптуючи продукти до місцевих ринків, підтримуючи високу якість обслуговування та впроваджуючи інноваційні технології. Досвід бренду у міжнародному менеджменті може бути корисним для компаній, які прагнуть вийти на світовий ринок, адже він поєднує ефективні стратегії глобального управління, маркетингу, кадрової політики та технологічних інновацій.

Список використаних джерел:

1. Доронін А. В., Либа В. О., Ревенко Д. С. Роль міжнародного менеджменту у формуванні сучасних підходів до міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/11.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
2. Заяць І. В., Мицик С.П. Бренд-менеджмент у транснаціональних корпораціях. Ужгородський національний університет. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/69090/1/%D0%97%D0%B0%D1%8F%D1%86%D1%8C%2C%20%D0%9C%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).
3. Інновації та сервіс: як McDonald's Україна змінює клієнтський досвід. 2020. URL: <https://rau.ua/dosvid/innovatsiyi-ta-servis-mcdonalds/> (дата звернення: 03.04.2025).
4. Стратегії виходу на міжнародні ринки: Як малим бізнесам розширити свій вплив. URL: <https://itez.com.ua/blog/international-market-expansion-guide.html> (дата звернення: 06.04.2025).
5. Франчайзинг McDonald's. Офіційний сайт McDonald's Україна. 2024. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/about-us/franchising.html> (дата звернення: 02.04.2025).
6. Як згуртувати команду та подолати кризу завдяки переосмисленню корпоративної культури. Кейс McDonald's Ukraine. 2021. URL: <https://rau.ua/novyni/korporatyvna-kultura-mcdonalds/> (дата звернення: 02.04.2025).
7. Hamburger University. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Hamburger_University (дата звернення: 07.04.2025).
8. McDonald's Careers. Офіційний сайт McDonald's Україна. 2024. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/about-us/careers.html> (дата звернення: 05.04.2025).
9. Training and Education - McDonald's. Офіційний сайт McDonald's. URL: https://www.mcdonalds.com/qa/en-qa/career_mcd/training-and-education.html (дата звернення: 05.04.2025).

звернення: 02.04.2025).

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Затишняк Ю.В., студентка 41-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Мовчанюк А.В.**

Ефективне функціонування аграрного підприємства в умовах ринкової економіки, глобалізації, кліматичних змін та жорсткої конкуренції неможливе без дієвої управлінської системи. Менеджмент, як ключовий елемент будь-якої господарської діяльності, відіграє провідну роль у формуванні сталого розвитку підприємства, раціональному використанні ресурсів, підвищенні продуктивності та поліпшенні якості продукції. Саме тому тема удосконалення системи менеджменту є надзвичайно актуальною, зокрема для аграрного сектору, який має стратегічне значення для економіки України.

Необхідність переосмислення підходів до організації управлінської діяльності в аграрних підприємствах зумовлена сучасними викликами, такими як: зростаюча цифровізація, нестабільність ринку, зміна кліматичних умов, інтеграція України до європейського ринку та зростаюча роль екологічної відповідальності. Традиційні методи управління все частіше поступаються місцем гнучким, адаптивним моделям, які ґрунтуються на інноваціях, аналітичному прогнозуванні, використанні цифрових технологій та розвитку людського капіталу.

Вдосконалення системи менеджменту аграрного підприємства вимагає системного підходу, який включає перегляд організаційної структури, оптимізацію управлінських функцій, впровадження сучасних управлінських технологій та інструментів. Одним з ключових напрямів є стратегічне управління, що дозволяє формувати довгострокову політику підприємства, забезпечувати адаптацію до зовнішнього середовища та знижувати рівень ризиків. Для сільськогосподарських підприємств стратегічне планування повинно враховувати сезонність, залежність від природно-кліматичних факторів та коливання попиту на продукцію.

Ще одним важливим аспектом є цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем управління, ERP- та CRM-систем дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, покращити контроль за ресурсами, зменшити витрати та підвищити продуктивність праці. Наприклад, впровадження GPS-моніторингу техніки, агродронів для моніторингу посівів, аналітичних платформ для прогнозування врожайності дає змогу приймати рішення на основі реальних даних і тенденцій.

Значну роль в ефективності системи менеджменту відіграє людський фактор. Розвиток компетенцій персоналу, створення умов для професійного зростання, впровадження ефективної системи мотивації та комунікації є

необхідними умовами для формування стабільної та ефективної управлінської команди. У сучасних умовах зростає потреба у менеджерах нового типу — гнучких, аналітичних, стратегічно мислячих та здатних до інноваційного підходу. Формування корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, відкритість до змін і соціальну відповідальність, також сприяє підвищенню ефективності управління.

Крім того, сучасна система менеджменту повинна враховувати принципи сталого розвитку. Інтеграція екологічних, соціальних та економічних цілей у стратегічне управління дозволяє підприємству бути не лише економічно ефективним, а й соціально відповідальним та екологічно безпечним. Зокрема, впровадження екологічного менеджменту, сертифікації продукції, енергоощадних технологій стає важливою частиною іміджу аграрного бізнесу на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства вимагає комплексного підходу, який охоплює інноваційні технології, стратегічне планування, адаптивність організаційної структури, активне використання цифрових інструментів, розвиток людського капіталу та акцент на сталий розвиток. Такий підхід дозволить аграрним підприємствам не лише ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, такі як коливання ринкових умов або зміна кліматичних факторів, а й активно сприяти інноваціям у виробничих процесах, забезпечуючи таким чином довгострокову конкурентоспроможність. Впровадження зазначених стратегій сприятиме підвищенню економічної ефективності, зниженню ризику, що пов'язані з глобальними викликами, такими як цифровізація чи екологічні вимоги, а також дозволить створити організаційну культуру, орієнтовану на сталий розвиток і соціальну відповідальність. Застосування інноваційних підходів в управлінні, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження новітніх технологій відкривають нові можливості для стабільного розвитку аграрних підприємств в умовах постійних змін та глобалізації.

Список використаних джерел:

1. Галасун О. В. Удосконалення бізнес-моделей аграрних підприємств для забезпечення стратегічного розвитку. Економічний простір. 2024. № 195. С. 165–171.
2. Ковальчук І. В., Сидоренко О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємства в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2023. № 38. С. 234–240.
3. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. С. 123–130.

ЗАМІНА БЕНЗИНУ НА АЛЬТЕРНАТИВНІ ВИДИ ПАЛИВА ЯК НАПРЯМ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Івасюк Д.І., студентка 21-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.**

Сучасна екологічна ситуація в Україні вимагає від підприємств переходу до більш екологічно безпечних рішень, зокрема у сфері використання пального. Традиційне використання бензину у виробничо-господарській діяльності та у транспортно-логістичному забезпеченні спричиняє значне забруднення навколишнього середовища, тому пошук альтернативних видів палива є одним із ключових елементів оптимізації екологічного менеджменту та формування стратегії сталого розвитку країни.

Розглянемо детальніше доцільність використання альтернативних видів палива замість бензину на вітчизняних підприємствах у контексті підвищення ефективності екологічного менеджменту.

Одним із важливих напрямів у системі екологічного управління є зменшення шкідливих викидів у навколишнє середовище. Переходячи на альтернативні види палива, підприємства можуть значно знизити негативний вплив на природу. Однією з таких альтернатив є біоетанол, який виготовляється з рослинної сировини та має здатність змішуватися з бензином, що дозволяє зменшити викиди CO_2 в атмосферу. Біодизель, отриманий з рослинних або тваринних жирів, є менш токсичним і характеризується високою біологічною розкладністю, що сприяє меншому забрудненню ґрунтів та водних ресурсів. Газові види палива, зокрема скраплений нафтовий газ (LPG), мають високу енергоефективність, знижують експлуатаційні витрати на паливо та значно зменшують викиди CO_2 порівняно з бензином. Синтетичне паливо, хоча і потребує великих інвестицій на етапі впровадження, володіє великим потенціалом для розвитку у довгостроковій перспективі. Це паливо може бути вироблено за допомогою вуглецево нейтральних технологій, що робить його перспективним з точки зору забезпечення сталого розвитку.

Екологічний менеджмент українських підприємств має включати системний підхід до оцінки екологічної ефективності різних видів палива, а також розробку стратегії переходу на більш сталий ресурс. Це дозволяє не лише знижувати негативний вплив на довкілля, а й підвищувати конкурентоспроможність компаній у контексті переходу до екологічно безпечної зеленої економіки.

Отже, проведене нами дослідження показало, що заміна бензину на альтернативні види палива є ефективним заходом для зменшення екологічних ризиків та оптимізації витрат підприємств. Використання біоетанолу, біодизелю, газових видів палива та синтетичного палива сприяє зниженню викидів шкідливих речовин, покращенню енергоефективності і забезпеченню сталого розвитку підприємств. Врахування екологічних аспектів при виборі палива є важливою складовою стратегії екологічного менеджменту, що сприяє

її оптимізації і підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей у рамках глобального переходу до зеленої економіки.

Список використаних джерел:

1. Біодизель. Офіційний сайт Міжнародного центру з відновлюваної енергетики. URL: <https://dieret.rea.org.ua/uk/biodiesel.html> (дата звернення: 18.04.2025).
2. Екологічне пальне майбутнього — біостанол. Нафторинок. URL: <https://www.nefterynok.info/naftowiki/bioetanol> (дата звернення: 18.04.2025).
3. Що таке зріджений газ LPG — властивості, особливості. GazBallon. URL: <https://gazballon.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-zridzhenij-gaz-lpg-vlastivosti-os.html> (дата звернення: 18.04.2025).
4. Альтернативні джерела енергії: плюси та мінуси. Безпека Шоп. URL: <https://www.bezpeka-shop.com/ua/blog/poleznye-sovety/alternativnye-istochniki-energii-plyusy-i-minusy> (дата звернення: 18.04.2025).

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

**Кащук В.В., студентка 22-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н. доцент Пітель Н. Я.**

Війна в Україні стала не лише гуманітарною катастрофою, але й спричинила глибокі негативні наслідки для всіх сфер суспільного життя, зокрема для функціонування підприємств та їх екологічного менеджменту. Військова агресія призвела до руйнування промислової інфраструктури, забруднення довкілля, порушення логістичних ланцюгів та зміни пріоритетів у діяльності бізнесу. В цих умовах екологічний менеджмент підприємств зіткнувся з безпрецедентними викликами, що вимагають переосмислення традиційних підходів та розробки нових стратегій адаптації [1].

Одним із ключових наслідків війни для екологічного менеджменту є фізичне руйнування виробничих потужностей та інфраструктури. Бомбардування та обстріли призводять до пошкодження або повного знищення заводів, складів, транспортних комунікацій, очисних споруд та інших об'єктів, що безпосередньо впливають на екологічну безпеку діяльності. Витік небезпечних речовин, викиди забруднюючих речовин в атмосферу, ґрунт та водні об'єкти стають серйозною загрозою для довкілля та здоров'я населення. У таких умовах першочерговим завданням стає оцінка завданої шкоди, ліквідація наслідків забруднення та запобігання подальшим екологічним катастрофам [1].

Поряд з фізичними руйнуваннями, війна спричиняє порушення усталених виробничих та логістичних процесів. Розрив ланцюгів постачання сировини та матеріалів, ускладнення транспортних перевезень, нестача кваліфікованого персоналу – все це негативно впливає на можливість підприємств дотримуватися екологічних стандартів та впроваджувати природоохоронні заходи. Змінюються пріоритети діяльності, часто на перший план виходять

питання виживання та забезпечення мінімальної функціональності, що може призводити до тимчасового послаблення екологічного контролю та відтермінування інвестицій у екологічну модернізацію [2].

Війна не лише створює безпосередні загрози для довкілля та функціонування екологічного менеджменту, але й спричиняє низку опосередкованих наслідків, які потребують уваги та відповідних управлінських рішень. Одним із таких аспектів є зміна пріоритетів суспільства та держави.

В умовах воєнних дій на перший план виходять питання національної безпеки, оборони та гуманітарної допомоги. Екологічні питання можуть тимчасово віддалятися на другий план, що може призвести до послаблення державного контролю у сфері охорони довкілля, зменшення фінансування природоохоронних програм та зниження вимог до екологічної звітності підприємств. У таких умовах зростає відповідальність самого бізнесу за дотримання екологічних стандартів та впровадження принципів сталого розвитку, навіть за відсутності жорсткого зовнішнього контролю.

Іншим важливим аспектом є психологічний вплив війни на персонал підприємств. Стрес, тривога, втрата близьких, вимушене переміщення – все це може негативно позначитися на мотивації та здатності працівників виконувати свої професійні обов'язки, включаючи завдання у сфері екологічного менеджменту. Підприємствам необхідно приділяти увагу психологічній підтримці своїх співробітників, створювати безпечні та сприятливі умови праці, а також забезпечувати належний рівень обізнаності та навчання з питань екологічної безпеки в умовах воєнних ризиків.

Крім того, війна може призвести до зміни споживчих настроїв та ринкових тенденцій. Зростання патріотизму та підтримка вітчизняного виробника можуть стимулювати попит на продукцію компаній, які демонструють соціальну відповідальність та екологічну свідомість. Водночас, руйнування інфраструктури та логістичні проблеми можуть ускладнити доступ до екологічно чистих технологій та матеріалів, а також підвищити вартість їхнього впровадження.

У контексті екологічного менеджменту в умовах війни особливої ваги набуває питання енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії. Руйнування енергетичної інфраструктури та нестабільність постачання традиційних енергоносіїв роблять питання енергетичної незалежності критично важливими. Підприємства, які інвестують у енергоефективні технології та використання відновлюваних джерел енергії, не лише зменшують свій екологічний вплив, але й підвищують свою стійкість та конкурентоздатність в умовах воєнних ризиків.

Також слід зазначити важливість міжнародної співпраці та залучення зовнішньої допомоги для відновлення екологічної інфраструктури та подолання наслідків забруднення, спричинених війною. Міжнародні організації, уряди інших країн та екологічні фонди можуть надати фінансову, технічну та експертну підтримку українським підприємствам у відновленні їхньої екологічної діяльності та впровадженні сучасних стандартів екологічного менеджменту [3].

Адаптація екологічного менеджменту підприємств в умовах війни вимагає комплексного підходу (рис. 1).



Рис. 1. Пріоритетні підходи для адаптації екологічного менеджменту підприємств в умовах війни

**авторська розробка на основі аналізу [3]*

Серед пріоритетних підходів адаптації екологічного менеджменту вітчизняних підприємств в умовах війни варто виокремити наступні [3]:

- Оперативну оцінку екологічних ризиків та збитків, спричинених воєнними діями.
- Розробку та впровадження планів з ліквідації наслідків забруднення та відновлення довкілля.
- Перегляд та адаптацію екологічної політики та процедур з урахуванням нових реалій.
- Посилення контролю за екологічною безпекою на вцілілих виробничих об'єктах.
- Пошук альтернативних постачальників та логістичних шляхів з урахуванням екологічних критеріїв.
- Залучення фінансових ресурсів для підтримки екологічних ініціатив та відновлення екологічної інфраструктури.
- Активну співпрацю з державними органами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами у сфері екологічної безпеки та сталого розвитку.

Сучасні підприємства дедалі частіше включають екологічні принципи у свої довгострокові стратегії розвитку, розуміючи, що саме стійкість, адаптивність та інновації визначатимуть їхню конкурентоспроможність у післявоєнному періоді. Одним із ключових напрямів є впровадження екологічно чистих технологій, що дозволяє не лише знизити шкідливий вплив на довкілля, але й оптимізувати витрати, підвищити енергоефективність і зменшити залежність від нестабільних ресурсів. Це, у свою чергу, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, посиленню довіри з боку суспільства та інвесторів. Крім того, війна стимулює перегляд підходів до управління – акцент поступово зміщується в бік відповідального ставлення до природного середовища як важливого ресурсу для відновлення та розвитку [3].

Таким чином, війна стала серйозним випробуванням для екологічного менеджменту українських підприємств. Однак, усвідомлення масштабів екологічних наслідків та необхідність сталого післявоєнного відновлення створюють передумови для інтеграції екологічних принципів у стратегії

розвитку бізнесу. Адаптація до нових умов, впровадження інноваційних екологічно чистих технологій та відповідальне ставлення до довкілля стануть ключовими факторами успішної діяльності підприємств у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Омельчук О., Садогурська С. Природа стогне від війни. *Дзеркало тижня*. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/ECOLOGY/priroda-stohne-vid-vijni.html> (дата звернення: 18.04.2025).
2. Гуцаленко Л., Марчук У., Мулик Т. Екологічні наслідки війни та їх відображення в обліковій системі. *Вісник економіки*. 2023. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1488> (дата звернення: 18.04.2025).
3. Риженко К. Еко відновлення. Стратегії для подолання екологічних наслідків війни. *Рубрика*. URL: https://rubryka.com/blog/eko-vidnovlennya/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2025).

СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ОФІСНОГО ПРОСТОРУ ТА РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА

**Кащук В.В., студентка 22-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.**

У сучасному світі швидких змін, технологічних досягнень і глобалізації, питання ефективного використання офісного простору набуває все більшої актуальності. Офіс є не лише фізичним простором для виконання робочих завдань, а й середовищем, що впливає на психологічний та фізичний стан працівників, їхню мотивацію та продуктивність. Саме тому вивчення та впровадження ефективних стратегій оптимізації офісного простору та робочого середовища стає важливим інструментом не тільки для підвищення ефективності праці, але й для створення комфортних умов для співробітників.

Оптимізація офісного простору – це не лише питання ефективного використання кожного квадратного метра, але й створення середовища, яке сприяє розвитку творчості, зниженню стресу та полегшенню комунікації серед співробітників. Офісний простір повинен бути таким, щоб кожен співробітник міг працювати в комфорті, зберігаючи продуктивність і задоволення від роботи.

Першим кроком у напрямі ефективної оптимізації є правильне визначення типу офісного простору, який найкраще відповідає характеру діяльності компанії та стилю роботи її працівників. Це можуть бути традиційні кабінетні офіси, що забезпечують високий рівень концентрації та приватності, відкриті простори (open space) – популярні у креативних індустріях і командах з динамічним обміном інформацією, або ж комбіновані офіси, що включають різні зони: зони для спільної роботи, кімнати для зустрічей, міні-лаунжі для неформального спілкування та місця для індивідуальної роботи. Такий змішаний формат дозволяє максимально адаптувати простір до різноманітних

робочих сценаріїв, підвищуючи гнучкість та індивідуальне задоволення від праці [1].

Однією з основних стратегій є створення різноманітних зон для різних видів діяльності. Це можуть бути зони для індивідуальної роботи, командних зустрічей, творчих сесій або відпочинку. Гнучкість у використанні простору допомагає мінімізувати витрати на нерухомість і зробити офіс комфортнішим для співробітників. Інвестування в багатофункціональні меблі, які дозволяють змінювати простір в залежності від потреб, допомагає заощаджувати місце і зберігати порядок. Наприклад, столи з регулюванням висоти або мобільні стелажі для зберігання матеріалів. Освітлення та кольори офісу значною мірою впливають на настрій і працездатність працівників. Природне освітлення, а також правильний вибір кольорів, які знижують стрес і підвищують концентрацію, є важливими складовими оптимізації робочого простору. Використання натуральних матеріалів, зелених зон та технологій для збереження енергії має важливе значення для створення не тільки комфортного, але й екологічно сталого робочого середовища. Впровадження зелених ініціатив у офіс, таких як вертикальні сади, системи для збору дощової води, зменшує вуглецевий слід компанії і підвищує задоволеність співробітників. Використання технологічних рішень для оптимізації простору, таких як бездротові технології, розумні пристрої для управління температурою та освітленням, є важливим фактором у створенні ефективного робочого середовища. Інтерактивні панелі, системи для бронювання робочих місць та кімнат для зустрічей дозволяють оптимізувати простір в офісі [2].

Існує пряма залежність між середовищем, в якому працюють співробітники, та їх продуктивністю. Комфортні умови праці знижують рівень стресу, покращують фізичний стан працівників і, в результаті, підвищують ефективність їх роботи. Ось кілька аспектів, які відіграють важливу роль у створенні оптимального робочого середовища (рис. 1).



Рис. 1. Аспекти, які відіграють важливу роль у створенні оптимального робочого середовища

Джерело: [2]

Створення психологічно комфортного середовища включає в себе не тільки фізичні умови, але й культуру взаємодії в колективі, можливість для самовираження і відпочинку. Однією з важливих проблем офісних просторів є рівень шуму. Відкриті офіси можуть бути шумними, що негативно впливає на концентрацію працівників. Використання акустичних панелей, тканинних стін

та інших звукопоглинальних матеріалів допомагає знизити рівень шуму і підвищити зручність. Сучасні технології дозволяють здійснювати роботу в будь-якому місці, що потребує зміни підходів до організації простору. Зростання популярності гібридної та дистанційної роботи вимагає нових стратегій для оптимізації офісних приміщень і збереження гнучкості в організації роботи [2].

Отже, оптимізація офісного простору та робочого середовища – це не просто питання економії витрат на нерухомість або меблі, але й важливий інструмент для покращення продуктивності та благополуччя працівників. Впровадження стратегії гнучких зон, використання сучасних технологій і екологічних рішень дозволяє створити середовище, яке буде не лише комфортним, але й стимулюватиме інноваційність і ефективність у роботі. Сьогодні організації мають можливість використовувати різні стратегії та інструменти для адаптації офісних просторів до нових реалій. Технології, зміна підходів до дизайну та використання інноваційних методів забезпечують підвищення якості робочого середовища, що в свою чергу призводить до зростання продуктивності та мотивації співробітників.

Список використаних джерел:

1. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
2. Оптимізація робочого простору: ключ до продуктивності та інновацій. Електронний ресурс URL: <https://riabova.io/blog/kak-organizovat-effektivnoe-prostranstvo-dlja-sovmestnoj-raboty-v-ofise> (дата звернення: 13.04.2025).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Клюєв Є. Р., студент 41-тм групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Саковська О. М.**

Розпочата у 2022 р. повномасштабна війна принесла значні збитки національній економіці України та усім сферам національного господарства. Особливо постраждала туристична сфера, яка лише почала відновлюватися після наслідків пандемії Covid-19, але знову опинилася в умовах глибокої кризи, фактичного колапсу та згорання туристичної активності [1]. Внаслідок військових дій та запровадженого воєнного стану туристична галузь Україна зазначала суттєвих негативних наслідків, серед яких:

- припинення авіаційного сполучення з іншими країнами;
- закриття діяльності більшості туристичних компаній;
- обмеження військовозобов'язаних чоловіків у праві перетину кордону;
- фактично повне згорання в'їзного туризму;
- суттєве зниження платоспроможності населення;

– запровадження суворих обмежень та заходів безпеки під час проведення туристичних поїздок, особливо у регіонах, які знаходяться у безпосередній близькості до лінії активних бойових дій.

У таких умовах перед туристичною галуззю постали нові виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до сучасних реалій. Одним із ключових чинників, що допомогли стала цифровізація. Наявні проблеми й обмеження стали каталізатором для прискореного розвитку цифрових технологій та інтеграції їх у туристичну сферу, що дозволило забезпечити доступність послуг для клієнтів. Впровадження онлайн-бронювання, автоматизація процесів обслуговування туристів, розвиток віртуального туризму, створення цифрових туристичних гідів, використання Q-кодів та навігаційних додатків, інтеграція штучного інтелекту, розширення використання мобільних додатків і цифрових платформ дозволили оперативно реагувати на воєнні виклики [2]. У табл. 1 систематизовано досвід цифровізації туристичних послуг в Україні.

Таблиця 1

Досвід цифровізації туристичних послуг в Україні

Цифрові технології	Приклад впровадження	Опис
Віртуальні тури та онлайн-екскурсії	Віртуальний тур українськими музеями просто неба, проєкт discover.ua, «Google Arts & Culture»	Онлайн-екскурсії по музеях та історичних місцях України, можливість побачити об'єкти в 3D без фізичної присутності
Мобільні додатки	Ukrainian Travel App (УкрТур), Kozachok Travel, Karpaty Travel, Tui Ukraine, Atlas Travel	Дозволяє користувачам замовляти тури, бронювати місця в готелях та автобусах, а також отримувати актуальну інформацію про події
Цифрові сервіси для моніторингу ситуації в реальному часі	Платформа «Дія», мобільні додатки для моніторингу ситуації в реальному часі	Оперативне отримання актуальної інформації про ситуацію в країні, обмеження на подорожі, безпеку та епідеміологічні ризики
Чат-боти підтримки туристів в режимі 24/7	Чат-боти на сайтах туристичних агентств і в месенджерах (наприклад, Telegram-боти), а також «KyivBot», «AirAlert», «Дія»	Забезпечення цілодобової підтримки туристів, допомога в організації поїздок, відповідь на запитання та уточнення деталей
Цифрові туристичні гід	«Guide me» (інтерактивний гід по містах України), «Ukraine Travel Guide», Visit Ukraine, Visit Kyiv	Мобільні додатки для індивідуальних туристичних маршрутів, зокрема для пішохідних турів по містах України
Сервіси оренди житла, онлайн-бронювання	Booking.com, Hotels24.ua, ShortTermRent	Платформи для бронювання житла, що дозволяють зручно вибирати та забронювати місця для проживання по всьому світу з мобільних пристроїв
Штучний інтелект	AI Travel Assistant, Інтелектуальні системи для аналітики туристичних потоків	Використовує алгоритми машинного навчання для аналізу вподобань туристів, надаючи персоналізовані рекомендації

Складено автором на основі [1-3]

Цей перелік цифрових технологій, що використовуються в туристичній галузі України, є лише частковим відображенням широких можливостей, які відкривають цифрові інновації для розвитку цієї сфери. На сьогодні в Україні спостерігається активне впровадження різноманітних цифрових інструментів, таких як мобільні додатки, віртуальні тури, чат-боти та сервіси для моніторингу ситуації в реальному часі. Проте це не є вичерпним переліком. Є велика кількість інших технологій і сервісів, які активно використовуються і ще можуть бути розвинені в майбутньому, що сприятиме покращенню туристичного досвіду і оптимізації бізнес-процесів.

Цифровізація туристичних послуг в умовах воєнних викликів надала можливість туристичній галузі адаптуватися до нових реалій, зберігши функціонування й забезпечивши доступність послуг навіть у складних умовах. У подальшому цифровізація туристичних послуг в Україні має значні перспективи, оскільки вона дозволяє не лише підвищити ефективність обслуговування туристів, а й створює нові можливості для розвитку інфраструктури галузі. Віртуальні тури, мобільні додатки, інтерактивні гідів та аналітичні інструменти дозволяють залучати міжнародних туристів, підвищувати їхню залученість та забезпечувати безпеку під час подорожей. Впровадження штучного інтелекту, автоматизація процесів бронювання та використання передових технологій моніторингу ситуації в реальному часі дають можливість адаптувати туристичні послуги до швидко змінюваних умов [3].

Однак, існують і суттєві виклики, які перешкоджають повноцінному використанню потенціалу цифровізації в туристичній галузі. Серед них: обмежений доступ до високоякісного інтернет-з'єднання в деяких регіонах, відсутність належної цифрової інфраструктури в невеликих містах і селах, а також недостатній рівень цифрової грамотності серед деяких туристичних підприємств і їхніх клієнтів. Для подолання цих проблем необхідно продовжувати інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, навчання та підтримку малих підприємств у впровадженні новітніх технологій [1].

Підсумовуючи результати дослідження, можемо стверджувати, що цифровізація туристичних послуг у воєнних викликах стала важливим інструментом адаптації галузі до нових умов. Впровадження таких технологій, як віртуальні тури, мобільні додатки, чат-боти та сервіси для моніторингу ситуації в реальному часі, дозволило зберегти доступність послуг і забезпечити підтримку туристів, незважаючи на складну безпекову ситуацію. Водночас, для повної реалізації потенціалу цифровізації існують певні виклики, зокрема проблеми з інфраструктурою та рівнем цифрової грамотності серед малих підприємств. Однак з урахуванням тенденцій розвитку цифрових технологій, є підстави вважати, що в майбутньому ці бар'єри будуть подолані, і цифровізація стане ключовим фактором відновлення та розвитку туристичної галузі в Україні. Важливо забезпечити приплив інвестицій у дану сферу й забезпечення належної державної підтримки для подальшої цифровізації туристичної галузі.

Список використаних джерел:

1. Барна М. Ю. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2024. 280 с.
2. Лисюк Т., Ройко Л., Білецький Ю. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554>
3. Сущенко О. А., Дехтяр Н. А., Клок О. П. Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 201 с.

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

**Коростильов І.М., студент 41-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.**

Сталий розвиток підприємств передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних і соціальних факторів, що сприяє довготривалому успішному функціонуванню бізнесу. Управління сталим розвитком базується на сучасних концепціях, зокрема ESG (Environmental, Social, Governance), принципах циркулярної економіки та корпоративної соціальної відповідальності. Одним із ключових аспектів забезпечення сталого розвитку є стратегічне планування, яке дозволяє інтегрувати ці підходи в бізнес-модель підприємства.

Дослідження, проведені українськими науковцями, підкреслюють важливість впровадження ESG-орієнтирів у стратегії розвитку підприємств. Зокрема, Кирчата І.М. та Шершенюк О.М. наголошують на необхідності інтеграції ESG-компонентів для формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення інвестиційної привабливості бізнесу [1]. Тендюк А. обґрунтовує доцільність впровадження стандартів GRI та ESG для досягнення високих екологічних стандартів та зниження операційних витрат підприємств [2].

Для аналізу ефективності сталого розвитку підприємства використовуються різноманітні методи, серед яких SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, бенчмаркінг і метод індексної оцінки конкурентоспроможності. Важливу роль відіграють ESG-індикатори, що дозволяють оцінити екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії [3].

Ефективне управління сталим розвитком аграрних підприємств потребує впровадження сучасних методів і стратегій, що поєднують економічну, екологічну та соціальну складові. В умовах глобалізації та євроінтеграції Україна зіштовхується з викликами, які потребують адаптації до нових стандартів виробництва та збуту продукції [3].

ПРАТ «Миронівський хлібопродукт» є лідером у сегменті птахівництва в Україні, забезпечуючи понад 47% продукції на внутрішньому ринку. У період 2022-2025 років компанія демонструє стійке зростання фінансових показників,

незважаючи на економічні виклики, пов'язані з інфляцією та зростанням вартості ресурсів. Водночас високі виробничі витрати, зокрема залежність від імпортованих енергоносіїв, знижують конкурентоспроможність компанії. Впровадження енергоефективних технологій, таких як модернізація виробничих потужностей і використання альтернативних джерел енергії, дозволяє частково компенсувати зростання витрат.

Компанія активно розвиває екологічні ініціативи, спрямовані на оптимізацію водоспоживання, скорочення викидів CO₂ та ефективну утилізацію відходів. Зокрема, у 2023 році було запроваджено проєкт із створення біогазових установок, які дозволяють утилізувати органічні відходи та виробляти додаткову електроенергію. Крім того, модернізація систем очищення стічних вод дозволяє зменшити негативний вплив виробництва на довкілля. Проте, зважаючи на жорсткі міжнародні екологічні стандарти, компанія потребує подальшого вдосконалення своєї екологічної стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока частка ринку та впізнаваний бренд («Наша Ряба»)	Висока енергоємність виробництва
Стабільні фінансові показники та доступ до інвестицій	Недостатня цифровізація та автоматизація виробництва
Власна сировинна база та контроль всього виробничого циклу	Відсутність значної присутності на міжнародних ринках
Висока якість продукції та інноваційні підходи	Високий рівень екологічного навантаження
Можливості	Загрози
Впровадження нових технологій у виробництво	Посилення конкурентного тиску від іноземних виробників
Розширення експорту продукції на ринки ЄС та Азії	Зростання вартості сировини та енергоносіїв
Покращення екологічної стійкості через інвестиції в інновації	Зміни у законодавстві щодо екологічних стандартів

У 2022-2025 роках ПрАТ «МХП» зосередилося на підвищенні рівня соціального захисту працівників. Висока плинність кадрів, що перевищувала 20% у попередні роки, стимулювала компанію до розширення програм соціального забезпечення, включаючи страхування, можливості підвищення кваліфікації та покращення умов праці. Запровадження гнучких графіків роботи та підтримка працівників через корпоративні програми добробуту дозволили знизити рівень плинності персоналу на 7% у 2023 році [4].

Станом на 2022 рік компанія займала понад 47 % ринку, зберігаючи лідерські позиції.

Серед провідних агрохолдингів в Україні, що виступають конкурентами, виділяються:

- «Кернел» із виручкою понад 2500 млн доларів,
- «Астарта» – 350 млн доларів,
- «Нібулон» – 2000 млн доларів.

Попри сильну конкуренцію, ПРАТ «Миронівський хлібопродукт» зберігає лідерські позиції на ринку завдяки масштабності виробництва, інвестиціям у сучасні технології та експансії на зовнішні ринки.

У 2022 році частка експорту ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» склала

94%. Зі свого боку держава розглядає компанію як об'єкт важливих та необхідних інвестицій – підприємство є пріоритетним об'єктом для державної підтримки в агросекторі, протягом тривалого періоду часу отримуючи найбільший обсяг фінансової підтримки з боку держави в агросекторі, повертаючи дотаційні кошти у вигляді дивідендів [6]. Подальший розвиток компанії залежатиме від оптимізації витрат, адаптації до нових економічних реалій та розширення асортименту продукції, включаючи органічну продукцію та експортні можливості.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) необхідно інтегрувати систему управління, яка поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Сталий розвиток передбачає гармонійний баланс між ефективним використанням ресурсів, відповідальністю перед суспільством та мінімізацією впливу на навколишнє середовище [6].

На нашу думку, важливою складовою розвитку компанії є автоматизація виробничих процесів і впровадження сучасних технологій. У 2025 році компанія планує масштабне використання штучного інтелекту для контролю якості продукції, що дозволить знизити виробничі витрати на 15%. Водночас експортна стратегія орієнтована на розширення присутності на ринках ЄС і Близького Сходу, що потребує сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів та вдосконалення логістичних ланцюгів.

Отже, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» впевнено інтегрує принципи сталого розвитку у свою діяльність, розвиваючи екологічні ініціативи, покращуючи умови праці та впроваджуючи інноваційні технології. Впровадження енергоефективних технологій, розвиток циркулярної економіки та посилення соціальної відповідальності сприятимуть довгостроковій конкурентоспроможності компанії та її відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2023. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2024>.

2. Тендюк А. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу. Економічний форум, 2023. Economic Forum URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-13-4-2023/vprovadzheniya-standartiv.chatgpt.com> (дата звернення: 14. 03. 2025).

3. Sayenko Kharenko. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу, 2024. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih.com> (дата звернення: 14. 03. 2025).

4. KPMG Ukraine. Чому бізнес обирає ESG? Звіт KPMG, 2024. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/12/chomu-biznes-obyrae-esg.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 3. 04. 2025).

5. Fedoryshyn Lawyer. ESG та корпоративне управління: як пройти шлях до сталого розвитку та відповідальності, 2024. URL: <https://www.fedoryshyn.com/esg-ta-korporatyvne-upravlinnya-yak-projty-shlyah-do-stalogo-rozvytku.com> (дата звернення: 3. 04. 2025).

6. Офіційний сайт ПРАТ «Миронівський хлібопродукт» Обухівського району Київської області URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Мережко Н.О., студентка 11м-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.**

Сучасний агропромисловий сектор України є одним із ключових чинників економічного розвитку держави. У контексті глобальної конкуренції підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності та виходу на міжнародні ринки. Одним із перспективних напрямків є цифровізація бізнес-процесів, що дозволяє покращити логістику, забезпечити прозорість торговельних операцій та підвищити рівень управлінських рішень.

Навіть у складних умовах війни агропідприємства відновлюють діяльність у безпечніших регіонах, інвестують у розвиток, розширюють виробничі потужності та збільшують обсяги виробництва. Відтак, серед головних пріоритетів розвитку аграрного сектору – впровадження інноваційних ІТ-рішень, активний розвиток агропереробки та органічного землеробства, а також посилення конкурентних позицій України на міжнародному ринку аграрної продукції. В умовах сьогодення, використання цифрових технологій в сільському господарстві надає можливість більш ефективно подолати невизначеність ринкового середовища, керувати бізнес-процесами та досягати високої виробничої та економічної ефективності діяльності агроформувань [1, с. 132].

Цифровізація аграрного сектору — це процес інтеграції цифрових технологій та інновацій, спрямований на оптимізацію усіх аспектів сільськогосподарської діяльності. Така трансформація орієнтована на

покращення управлінських процесів, підвищення рівня врожайності, зменшення втрат та збільшення прибутковості [2]. Усе це формує підґрунтя для інноваційного розвитку аграрних підприємств і зміцнення їхніх позицій на світових ринках.

За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) близько 80% українських фермерів, які обробляють понад 500 гектарів землі, зацікавлені у впровадженні технологій точного землеробства [3]. Це свідчить про високий рівень інтересу до цифровізації серед великих аграрних підприємств. У межах програми Horizon 2020 Європейського Союзу було виділено понад 200 мільйонів євро на дослідження та інновації, спрямовані на впровадження цифрових технологій у сільське господарство [4]. За дослідженням McKinsey, агрокомпанії, що впровадили комплексну цифровізацію, показали підвищення ефективності на 20-25% та скорочення витрат на 15% [5]. Це підкреслює важливість системного управління цифровою трансформацією для посилення міжнародної конкурентоспроможності підприємств та організацій аграрної сфери економіки України.

Як інструмент підвищення міжнародної конкурентоспроможності аграрних підприємств, управління цифровою трансформацією має охоплювати впровадження наступних сучасних рішень:

1. Власна цифрова B2B платформа для прямих контрактів з партнерами (e-commerce B2B). Це дозволяє зменшити витрати на посередників, оперативно формувати замовлення, персоналізувати пропозиції. Згідно з дослідженнями McKinsey Global Farmer Insights, понад 50% агровиробників вже купують або планують купувати продукти онлайн, що створює запит і на зручні цифрові канали з боку постачальників [6].

2. FinTech-рішень, зокрема автоматизації валютного хеджування, міжнародних платежів, цифрових кредитних ліній через партнерів (як у практиці Syngenta або Bayer), а також smart-контрактів на блокчейні, – це дозволить знизити транзакційні витрати на 15–25% та пришвидшити фінансові розрахунки на 30–50%, що підтверджують дані FAO & ITU (2022), тим самим сприяючи зміцненню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному рівні [7].

3. Підключення модулів real-time visibility для глобальної логістики: відстеження контейнерів, AI-прогнозування затримок, автоматизоване оновлення контрактів.

4. Цифрова сертифікація та простежуваність (traceability) на основі блокчейн або хмарних рішень – дозволяє забезпечити оперативний доступ до сертифікатів якості та автоматичне оновлення документів для митного оформлення, що значно спрощує експортні процедури. Такий підхід особливо важливий для ринків із високими вимогами до прозорості походження продукції, як-от ЄС, ОАЕ та Японія, де цифрова простежуваність стає не лише перевагою, а й необхідною умовою допуску на ринок.

Управління цифровою трансформацією є ключовим інструментом для підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Згідно з результатами досліджень, більшість аграрних компаній проявляють високий інтерес до

цифровізації, оскільки це дозволяє їм оптимізувати внутрішні процеси, покращити логістику та забезпечити прозорість у торгових операціях, що, у свою чергу, відкриває нові можливості для розширення на міжнародні ринки. Наше дослідження показало, що впровадження цифрових рішень, таких як B2B платформи, автоматизація фінансових процесів та удосконалення логістики, дозволяє компаніям значно знизити витрати, збільшити ефективність і підвищити швидкість операцій. Це є вирішальним фактором для розвитку бізнесу на нових ринках, оскільки забезпечує гнучкість і здатність швидко реагувати на вимоги міжнародних партнерів.

Таким чином, цифровізація стає не лише важливою конкурентною перевагою, а й необхідним інструментом для відкриття нових шляхів розвитку та виходу на ринки, де традиційні бізнес-моделі не можуть забезпечити потрібну швидкість та ефективність. Це дозволяє підприємствам зміцнити свої позиції на міжнародній арені та впроваджувати інноваційні рішення для подальшого зростання та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кушнір В. О., Кушнір Л. А. Використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті аграрними підприємствами. *Вісник Подільського державного університету*. 2024. № 1 (42). С. 133-136. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.20>
2. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81, № 2. С. 133–139. DOI: [10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.133](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.133)
3. FAO, ITU. Status of Digital Agriculture in Ukraine and the Role of FAO [Electronic resource] / Food and Agriculture Organization of the United Nations, International Telecommunication Union. – Rome, 2022. С. 17-18.
4. European Commission. Digitalisation in agriculture under Horizon 2020. 2020. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digitalisation-agriculture-horizon-2020> (date of access: 07.04.2025).
5. McKinsey. Digital Agriculture: The Next Wave. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/> (date of access: 07.04.2025).
6. McKinsey & Company. Global Farmer Insights. 2022. URL: <https://globalfarmerinsights2022.mckinsey.com> (date of access: 07.04.2025).
7. FAO & ITU. Status of Digital Agriculture in Ukraine and the Role of FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations & International Telecommunication Union. 2022. URL: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc1217en> (date of access: 07.04.2025).

ЕКОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

Палійчук А.В., студентка 22-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н. доцент Пітель Н. Я.

Україна, зіштовхуючись із неповним забезпеченням власними енергоресурсами, перебуває у критичній залежності від імпорту органічного палива. З точки зору стратегічного менеджменту така залежність створює значні ризики для енергетичної безпеки країни та її економічної стабільності. Якість імпортованого палива безпосередньо впливає на екологічну безпеку, особливо у контексті експлуатації теплових електростанцій. Використання вугілля, як найбільш екологічно "брудного" енергоносія, є значним фактором, що посилює проблему глобального потепління та негативно впливає на імідж України на міжнародній арені.

В енергетичному секторі економіки нашої країни використовуються різні види енергії, які отримують від традиційних та нетрадиційних джерел енергії (рис.1). Проте критично переважаюча частка енергії одержується від спалювання кам'яного вугілля. Проблемою є те, що технологічно більшість українських ТЕС пристосовані до спалювання вітчизняного кам'яного вугілля з додаванням мазуту або природного газу. Наразі кам'яне вугілля становить майже всю (98%) паливну базу ТЕС. Річне споживання вугілля сягає понад 35 млн тонн, із високим вмістом золи (23-25%) та сірки (понад 2%) [1].

Таблиця 1

Класифікація традиційних і нетрадиційних джерел енергії

Категорія	Види енергії
Традиційні джерела енергії	- Вугілля
	- Нафта
	- Природний газ
	- Торф
	- Ядерна енергія (атомна)
Нетрадиційні (поновлювальні) джерела енергії	- Сонячна енергія
	- Вітрова енергія
	- Гідроенергія (зокрема мала гідроенергетика)
	- Геотермальна енергія
	- Біоенергія (біомаса, біогаз)
	- Енергія хвиль і припливів

Джерело: [1]

Використання низькоякісного палива в енергетичному секторі є серйозним викликом для екологічної безпеки України. Його спалювання спричиняє значні екологічні наслідки, включаючи масивні викиди забруднюючих речовин в атмосферу та утворення великої кількості твердих відходів, таких як зола та шлак. З точки зору екологічного менеджменту, це створює нагальну потребу у впровадженні ефективних заходів контролю та

мінімізації негативного впливу на довкілля. Вугільні електростанції, як основні споживачі низькоякісного палива, є найбільшим джерелом викидів парникових газів в енергетичному секторі. Їх високий коефіцієнт викидів CO₂ на одиницю виробленої енергії робить їх ключовим фактором у проблемі зміни клімату.

Екологічний менеджмент вимагає від енергетичних компаній та державних регуляторів розробки та впровадження стратегій декарбонізації та поступової відмови від найбільш "брудних" видів палива. Особливу увагу в екологічному менеджменті слід приділити діоксиду сірки (SO₂), одному з найтоксичніших газоподібних викидів енергоустановок. Його значна частка у сірчистих викидах (понад 90%) та здатність до швидкого перетворення на сірчану кислоту, що випадає у вигляді кислотних дощів, становить серйозну загрозу для ґрунтів, водних екосистем та рослинності в радіусі до 30 км.[1].

Комплексні дослідження, організовані Програмою розвитку ООН у межах ініціативи "Енергетика після Ріо-де-Жанейро", а також діяльність Комісії ООН зі сталого розвитку та інших авторитетних міжнародних організацій у сфері екології, енергетики та сталого розвитку, дозволили сформулювати низку критично важливих висновків. У спеціальних аналітичних матеріалах [2] підкреслюється, що досягнення енергетичної безпеки, екологічного балансу та сталого економічного зростання є неможливим без комплексної трансформації стратегії розвитку паливно-енергетичного комплексу.

У цьому контексті важливу роль відіграє екологічний менеджмент — система управління, що інтегрує екологічні аспекти у всі етапи виробничої та управлінської діяльності підприємств. Він передбачає планування, реалізацію, контроль і постійне вдосконалення заходів, спрямованих на зменшення впливу енергетики на довкілля. Ефективний екологічний менеджмент забезпечує досягнення цілей сталого розвитку за рахунок збалансування економічних інтересів і природоохоронних зобов'язань.

Основні напрями такої трансформації включають кілька взаємопов'язаних пріоритетів. Першим і найважливішим серед них визнається енергоефективність — тобто не просто зменшення енергоспоживання, а радикальне підвищення результативності використання кожної одиниці енергії. Це передбачає впровадження інноваційних технологій, використання сучасних енергоефективних матеріалів, а також переосмислення та реорганізацію виробничих процесів відповідно до найкращих світових практик з урахуванням вимог екологічного менеджменту.

Другим стратегічним напрямом є активне впровадження відновлюваних та альтернативних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідро- та біоенергетика. Їхній потенціал стає дедалі важливішим у контексті зниження залежності від традиційних викопних ресурсів, зменшення викидів парникових газів і реалізації принципів екологічної відповідальності в межах енергетичної політики держави та підприємств.

Третім важливим компонентом нової енергетичної парадигми є розробка та застосування новітніх технологій, які дозволяють підвищити ефективність спалювання органічних викопних палив із мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище. У межах екологічного менеджменту це означає

впровадження систем моніторингу викидів, утилізації відходів, очищення газів і раціонального використання ресурсів на всіх етапах енергетичного виробництва. Із фінансової точки зору, інвестиції в заходи з енергозбереження демонструють значно вищу віддачу: в середньому вони у 3-4 рази ефективніші, ніж витрати на будівництво нових енергогенеруючих потужностей [2]. Це робить енергоефективність, у поєднанні з ефективним екологічним менеджментом, ключовим інструментом для досягнення стабільного енергетичного розвитку на національному та глобальному рівнях.

Таким чином, підвищення енергоефективності виступає не лише технічним завданням, а й економічною та екологічною необхідністю. У межах системи екологічного менеджменту енергоефективність розглядається як один із ключових інструментів зменшення антропогенного навантаження на довкілля, оптимізації споживання ресурсів та досягнення цілей сталого розвитку. Ефективне управління природоохоронними процесами на підприємствах енергетичного сектору включає моніторинг, планування, впровадження та постійне вдосконалення заходів, спрямованих на зниження енергоспоживання та шкідливих викидів.

Список використаних джерел:

1. Статєва Є. С. Екологічні проблеми енергетики. Еколого-енергетичні проблеми сучасності. URL: <https://surl.li/uzyrng> (дата звернення: 18.04.2025).
2. Товарницька І. А. Екологія, охорона навколишнього середовища та збалансованого природокористування. Екологізація енергетичного сектору України. URL: <https://surl.li/bbluto> (дата звернення: 18.04.2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» ЗОЛОЧІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

**Панченко Я.Ю., студент 41-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.**

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища аграрні підприємства України стикаються з численними викликами, включаючи нестабільність ринків, технологічні зміни та зростаючу конкуренцію. Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності необхідно удосконалювати системи управління, адаптуючи їх до сучасних умов господарювання. ТОВ «К-Агроінвест Трейд», розташоване в Золочівському районі Львівської області, не є винятком і потребує впровадження інноваційних підходів до управління для ефективного функціонування в умовах динамічного бізнес-середовища.

У науковій літературі значна увага приділяється питанням удосконалення систем управління аграрними підприємствами. Зокрема, дослідження Слав'юка Р., Русина-Гриника Р., Шпака Ю. та Демчука О. [1] акцентують на важливості діджиталізації бізнес-процесів для оптимізації управлінських функцій та підвищення ефективності агропідприємств. Дементієнко Т.В. у своїй роботі розглядає процеси менеджменту та пропонує оптимізацію посівних площ шляхом введення нових культур, що сприяє підвищенню ефективності виробництва [2]. Проте, незважаючи на наявні дослідження, питання комплексного удосконалення системи управління конкретного підприємства, такого як ТОВ «К-Агроінвест Трейд», з урахуванням його специфіки та умов функціонування, залишаються недостатньо вивченими.

Метою даної статті є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» з урахуванням сучасних викликів динамічного бізнес-середовища, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було проведено аналіз поточного стану системи управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд», виявлено основні проблеми та розроблено рекомендації щодо їх вирішення.

ТОВ «К-Агроінвест Трейд» спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Аналіз організаційної структури підприємства показав, що вона є традиційною, з чітким поділом функцій між підрозділами. Проте, в умовах швидких змін на ринку та зростаючих вимог до продукції, така структура може бути недостатньо гнучкою для оперативного реагування на виклики.

Оцінюючи основні аспекти господарювання ТОВ «К-Агроінвест Трейд» нами було виявлено ряд основних проблем:

- низький рівень діджиталізації: відсутність сучасних інформаційних систем ускладнює процеси планування, обліку та контролю;
- обмежена диверсифікація виробництва: зосередженість на обмеженому асортименті культур підвищує ризики, пов'язані з коливаннями ринкових цін та погодними умовами.
- недостатня увага до інноваційних технологій: використання застарілих технологій призводить до зниження продуктивності та підвищення собівартості продукції.

Аналіз фінансових показників та прогнозування рентабельності дозволяє визначити, наскільки швидко окупляться запропоновані заходи. Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів та оптимізація витрат сприятимуть підвищенню прибутковості підприємства. Крім того, модернізація логістичних ланцюгів і розширення дистриб'юторської мережі сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції [1].

Отже, проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів сприятиме довгостроковому розвитку ТОВ «К-Агроінвест Трейд», його фінансовій стабільності та підвищенню ефективності управлінських процесів в умовах мінливого бізнес-середовища.

1. Впровадження інформаційних технологій: рекомендується інтеграція сучасних програмних продуктів для автоматизації бізнес-процесів, що сприятиме підвищенню точності обліку, ефективності планування та контролю.

2. Диверсифікація виробництва: запровадження вирощування нішевих культур, таких як гречка та фацелія, дозволить знизити ризики та підвищити прибутковість. Крім того, розвиток бджільництва на базі посівів фацелії відкриває додаткові можливості для отримання доходів [2].

3. Впровадження інформаційних технологій: рекомендується інтеграція сучасних програмних продуктів для автоматизації бізнес-процесів, що сприятиме підвищенню точності обліку, ефективності планування та контролю.

4. Диверсифікація виробництва: запровадження вирощування нішевих культур, таких як гречка та фацелія, дозволить знизити ризики та підвищити прибутковість. Крім того, розвиток бджільництва на базі посівів фацелії відкриває додаткові можливості для отримання доходів.

5. Впровадження інноваційних технологій: використання елементів точного землеробства та сучасної техніки підвищить ефективність господарювання та оптимізує витрати [1].

Отже, проведене дослідження дозволило визначити основні проблеми управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» та запропонувати шляхи їх вирішення. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства, адаптації до сучасних ринкових умов та зміцненню його конкурентних позицій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку механізмів інтеграції інформаційних систем у процеси управління агропідприємствами та оцінку їхньої ефективності.

Список використаних джерел:

1. Слав'юк Р., Русин-Гриник Р., Шпак Ю. Діджиталізація аграрного сектору як шлях до підвищення ефективності виробництва. Молодий вчений, 2023. С. 123-128.

2. Дементієнко Т.В. Оптимізація управління аграрними підприємствами в умовах змінного бізнес-середовища. Вісник економічних досліджень, 2024. С. 23-32.

АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ПРОЄКТУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА

**Піщана В.В., студентка 31-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.**

В умовах, коли зростає конкуренція і потрібно оптимізувати витрати, автоматизація бізнес-процесів стає важливим інструментом для збільшення ефективності, швидкості та якості проектування нових чи модернізації наявних підприємств.

Автоматизація в контексті проєктування підприємства означає використання інформаційних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення для виконання звичайних, тих що повторюються або важких задач, які раніше робилися вручну. Це дає змогу не тільки зменшити час і витрати, а й мінімізувати вплив людського фактору, збільшити точність даних та забезпечити кращу координацію між різними стадіями проєкту [1]. Проєктування підприємства – процес непростий і багатоаспектний, що містить велику кількість взаємопов'язаних стадій – від задуму та створення концепції до чіткого планування виробничих потужностей, інфраструктури та організаційної структури.

Основні напрямки автоматизації бізнес-процесів у проєктуванні підприємства:

1. Вхідні та вихідні запити.

Коментар від клієнта, нове завдання від менеджера, повернення матеріалів на перевірку та затвердження, будь-яке делегування задачі від одного виконавця іншому. Якщо всі ці процеси зосередити в одному місці, то це спростить діяльність компанії. Єдиний формат передачі інформації виключить ймовірність непорозумінь.

2. Постановка задач.

Для того, щоб не довелось кожного разу робити все «з нуля», більшість сервісів автоматизації процесів полегшить діяльність за допомогою шаблонів. Потрібно заповнити відповідні поля (виконавець, строк виконання і т. д.) і віддати задачу в роботу.

3. Завантаженість працівників роботою.

Щоб раціонально розподілити завдання між працівниками, потрібно виявити здібності кожного з них. З автоматизацією все простіше: коли у всіх поставлених до виконання задач є дедлайни, працівники чесно вказують час їх виконання і ведуть роботу в одній системі, в декілька кліків можна переглянути графік завантаженості.

4. Зберігання матеріалів.

Сервіси для зберігання інформації із різних інструментів дуже допоможуть команді, де один пише, інший – проєктує, третій – програмує. Добре, коли зберігаються всі версії проєкту, навіть проміжні. Так можна не тільки надати всім працівникам необхідні матеріали, а й при необхідності повернутися до попереднього етапу.

5. Ділове листування та документообіг.

Автоматизація будь-яких форм тексту та документів, які при заповненні вручну займають багато часу, чудово спрощує життя [2].

Існує безліч переваг використання автоматизованих бізнес-процесів. Автоматизація рутинних завдань – звільняє час висококваліфікованих працівників для більш стратегічно важливої роботи. Автоматизовані завдання дозволяють виконувати завдання паралельно з іншими, скорочуючи загальний час реалізації проєкту. Централізовані системи забезпечують прозорість інформації та ефективну взаємодію між усіма учасниками проєкту.

Автоматизація бізнес-процесів – це не просто технологічна новинка, а стратегічна потреба для сучасного проєктування підприємств. Впровадження спеціалізованих інформаційних технологій та програмного забезпечення виступає каталізатором оптимізації ключових фаз проєктування, починаючи з початкового аналізу ринку та розробки концепції, до докладного інжинірингу та планування операційної діяльності.

Попри потенційні виклики, у довгостроковій перспективі автоматизація бізнес-процесів забезпечує значні конкурентні переваги для підприємства [3]. Автоматизація дає змогу підприємству бути більш гнучким, адаптивним та інноваційним, що є ключовими факторами для досягнення лідерства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Бондар О.С., Трофимчук М.І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34-44.

2. Гарафонова О., Жосан Г. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 15. С. 161-166.

3. Чорна Л., Гончар О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Том 34 № 2 (1). С. 14-18.

АУТСОРСИНГ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Піщана В.В., студентка 31-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.**

Сучасне бізнес-середовище характеризується безперервними трансформаціями та інтенсивною конкуренцією. З метою забезпечення продуктивної роботи офісного простору та можливості зосередитися на стратегічно важливих напрямках діяльності, дедалі більше компаній вдаються до використання аутсорсингових послуг.

Аутсорсинг являє собою передачу конкретних завдань або бізнес-процесів зовнішнім виконавцям – спеціалізованим фірмам, які професійно виконують їх за дорученням замовника. У даному дослідженні ми детально проаналізуємо, як залучення аутсорсингу може стати дієвим інструментом для оптимізації та підвищення ефективності функціонування офісу.

Аутсорсинг може включати широкий спектр функцій, таких як:

- інформаційні технології;
- людські ресурси;
- маркетинг;
- фінанси;
- офісне обслуговування.

Аутсорсинг являє собою важливе стратегічне рішення для багатьох сучасних підприємств, що полягає в передачі певних бізнес-процесів або наданні спеціалізованих послуг зовнішнім організаціям, які є компетентними у відповідній галузі. Діапазон функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг, є досить широким і включає такі сфери, як інформаційна технологічна підтримка, ведення бухгалтерського обліку, здійснення маркетингових кампаній, управління людськими ресурсами та багато інших. Основною перевагою аутсорсингу є можливість для компанії зосередитися на своїх внутрішніх ресурсах та управлінні на ключових напрямках своєї діяльності й досягненні стратегічних цілей. Передача рутинних, непрофільних завдань зовнішнім виконавцям дозволяє значно зменшити навантаження на власні відділи, оптимізувати внутрішні процеси та досягти підвищення загальної ефективності роботи.

Окрім того, використання аутсорсингу може мати значні економічні вигоди. Компанія отримує можливість уникнути значних витрат, пов'язаних з працевлаштуванням, адаптацією та професійним розвитком власних спеціалістів, а також з придбанням, обслуговуванням та оновленням необхідного обладнання та програмного забезпечення. Замість цього, компанія здійснює оплату зовнішньому партнеру лише за фактично надані послуги або виконані роботи, що часто є більш вигідним з фінансової точки зору [1].

Замість розсередження сил усередині компанії на реалізацію завдань, які не відповідають профілю діяльності або є одноманітними, аутсорсинг дає можливість підприємству зосередитись на своїх ключових навичках та стратегічних пріоритетах. Таким чином, можна скерувати увагу на головні бізнес-процеси, що безпосередньо впливають на додану вартість та зміцнення позицій на ринку. Передача, скажімо, бухгалтерського супроводу, IT-обслуговування, логістичних операцій чи маркетингових функцій зовнішнім спеціалістам, звільняє внутрішні ресурси – фінанси, кадри, час – для інвестування в прогрес основного бізнесу, впровадження нових розробок, збільшення ринків збуту або підвищення якості основних товарів чи послуг [2]. Приклад використання аутсорсу у кадровому адмініструванні. Компанія «Х» витрачає багато часу на рутинні HR-процеси, такі як офіційне працевлаштування, нарахування заробітної плати та ведення кадрового обліку. Потім компанія передає ці функції HR-аутсорсинговій компанії. Підвищення ефективності здійснюється таким чином: зниження адміністративного навантаження. HR-відділ може зосередитися на стратегічних завданнях, таких як залучення професіоналів та їх утримання, розвиток корпоративної культури. Відповідність законодавству: аутсорсингова компанія стежить за змінами в трудовому законодавстві та забезпечує їх дотримання. Економія часу та ресурсів: підприємство не витрачає ресурси на утримання великого HR-відділу [3]. Такий чіткий поділ сфер діяльності та концентрація уваги підвищують продуктивність основних бізнес-процесів, адже внутрішні підрозділи можуть повністю зосередитися на їхньому покращенні. Водночас функції, віддані на аутсорс, виконують фахівці з необхідним досвідом, знаннями та часто з

використанням передових технологій, що гарантує вищу якість роботи, її швидкість та зменшення ризиків.

До того ж, аутсорсинг збільшує гнучкість та здатність підприємства реагувати на зміни ринкового середовища. Залучення сторонніх постачальників дає змогу оперативно змінювати обсяг певних послуг відповідно до поточних потреб бізнесу, уникаючи необхідності утримувати великий штат працівників або вкладати кошти в дороге обладнання, яке може бути недостатньо задіяне.

Аутсорсинг – це дієвий засіб для підтримки злагодженої роботи офісу. Завдяки йому фірми можуть спрямовувати зусилля на ключові сфери діяльності, заощаджувати ресурси, використовувати професійні знання та адаптуватися до мінливої ситуації. Водночас, перш ніж вдаватися до аутсорсингу, варто ґрунтовно оцінити його позитивні та негативні сторони, правильно скласти угоди та організувати контроль, а також підібрати надійних виконавців послуг. За умови грамотного управління аутсорсинг може суттєво покращити продуктивність і конкурентоспроможність компанії [4].

Отже, аутсорсинг більше не є лише способом економії коштів, а перетворюється на стратегічний інструмент для покращення операційної ефективності, раціонального використання ресурсів, забезпечення доступу до передових знань та технологій, а також для створення міцної основи для стабільного розвитку та зростання компанії в умовах жорсткої конкуренції. Він дає компанії змогу бути більш гнучкою, адаптивною та зосередженою на досягненні своїх стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Мірошниченко О.В., Черкасова С. О., Каторська І. В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні, 2022.
2. Шимків В.А. Управління підприємством на основі аутсорсингу. Тернопіль, ЗУНУ. 2023.
3. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. Економіка та суспільство, 2023. С 49.
4. Когут М. Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2023. С 58.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИКИ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

**Піщана В.В., студентка 31 м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Чукіна І.В.**

Сучасні логістичні системи переживають етап глибоких перетворень під впливом цифрових технологій. Особливої актуальності набуває застосування штучного інтелекту (ШІ) як засобу підвищення гнучкості, ефективності та швидкості прийняття управлінських рішень у сфері логістики. У контексті глобальних викликів, зокрема війни в Україні, порушення ланцюгів постачання

та нестабільності зовнішнього середовища, інноваційне впровадження ШІ набуває стратегічного значення для забезпечення безперервності логістики. Штучний інтелект (ШІ) все активніше проникає в різні сфери економіки, зокрема логістику, яка є критично важливою для забезпечення ефективного функціонування підприємств і державної інфраструктури. Сучасна логістика більше не обмежується лише транспортуванням товарів — вона включає аналіз попиту, оптимізацію маршрутів, управління запасами, взаємодію з постачальниками та кінцевими споживачами. В умовах війни та глобальних збоїв ланцюгів постачання, автоматизація та інтелектуалізація логістичних процесів набуває стратегічного значення.

Використання ШІ у логістиці дозволяє підвищити адаптивність підприємств, покращити рівень сервісу, зменшити витрати та мінімізувати людський фактор. Це є важливою складовою не лише цифрової трансформації економіки, а й підвищення її стійкості у нестабільному середовищі. У сфері складської логістики застосовуються системи комп'ютерного зору, автоматичного сортування та прогнозування обсягів замовлень. Це забезпечує значне зниження операційних витрат, скорочення часу обробки та зменшення помилок. Відомі логістичні оператори, як-от “Нова Пошта” або “Rozetka”, активно інтегрують елементи штучного інтелекту у свою діяльність.

Не менш важливою перевагою є безперервний режим роботи штучного інтелекту. Такі системи не потребують відпусток, перерв, лікарняних чи відновлення після стресових ситуацій. Вони можуть функціонувати цілодобово протягом усього року, що забезпечує безперебійну роботу підприємства. За умови стабільного живлення та доступу до інформаційної інфраструктури, інтелектуальні системи можуть працювати практично необмежено, що робить їх ідеальними “цифровими співробітниками” [1].

Підсумовуючи викладене, можна дійти логічного висновку щодо переваг використання штучного інтелекту (ШІ) над традиційною людською працею в логістиці. Впровадження вузькоспеціалізованих інтелектуальних систем дійсно потребує попереднього “навчання” алгоритмів, що включає придбання сучасного обладнання та програмного забезпечення. Хоча початкові інвестиції в цифрові рішення можуть здатися значними, порівняно з витратами на утримання численного персоналу, вони цілком виправдані. У довгостроковій перспективі експлуатація та підтримка штучного інтелекту вимагає набагато менших фінансових ресурсів, ніж оплата праці висококваліфікованих фахівців.

Поряд із технологічними здобутками існують також виклики. Для України такими є обмеженість цифрової інфраструктури, нестача кадрів, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу. Проте у праці Медведєва Є. зазначається, що розвиток освітніх програм та державно-приватні ініціативи можуть подолати ці бар'єри й забезпечити поступову модернізацію логістики [3].

Штучний інтелект дозволяє створити інтелектуальні системи планування, які прогнозують попит, оптимізують маршрути доставки, адаптуються до змін дорожньої ситуації, погодних умов та наявності ресурсів. Як зазначає Мельник М. І., ШІ є потужним інструментом у цифровій логістиці, що дозволяє

підвищити її ефективність на 30–40% за рахунок автоматизації ключових процесів [4].

Прикладом ефективного використання ШІ є система FleetOptim, яка оптимізує управління автопарком, враховуючи дорожню ситуацію, навантаження та потреби клієнтів. Також системи прогнозування збоїв дозволяють ідентифікувати ризики постачання ще до їх виникнення, підвищуючи рівень стабільності та керованості логістичних процесів. Медведєв Є. та колеги вказують, що застосування таких технологій у соціальних підприємствах дозволяє підвищити швидкість реагування на запити споживачів і знизити витрати на обробку замовлень до 18% [3].

Із розвитком електронної комерції ШІ став ключовим фактором у забезпеченні персоналізованої логістики. Системи на основі машинного навчання аналізують поведінку споживачів, прогнозують індивідуальні потреби та оптимізують доставку. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і формуванню стійкої репутації компанії [2].

Незважаючи на численні переваги, впровадження ШІ в логістичній сфері України стикається з низкою викликів: від нестачі фахівців до відсутності сучасної інфраструктури. Одним із шляхів подолання бар'єрів є інтеграція IoT, хмарних рішень та блокчейну, що дозволяє забезпечити прозорість, безпеку та взаємодію в рамках логістичних систем нового покоління.

Інтеграція штучного інтелекту в логістичні процеси відкриває широкі можливості для модернізації логістики в Україні. Автоматизація, аналітика в реальному часі та прогнозування — ключові напрями, що формують логістику майбутнього. В умовах зовнішніх загроз та нестабільності, впровадження ШІ у логістику стає не розкішшю, а необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Мороз С., Шуневич М. Використання штучного інтелекту в логістичній галузі. *Development of Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 269–275.
2. Жир С. І., Скорик Є. М., Кулик А. П. Штучний інтелект у логістиці. Current challenges of science and education : матеріали 9-ї міжнар. наук.-практ. конф. (6–8 травня 2024 р., Берлін, Німеччина). Berlin : MDPC Publishing, 2024. С. 211.
3. Медведєв Є., Попова Ю., Коваленко М. Інноваційні технології штучного інтелекту в управлінні логістикою соціальних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 77–83.
4. Мельник М. І. Цифрова логістика: виклики та перспективи розвитку. *Логістика: теорія і практика*. 2023. № 2. С. 25–29.

МІЖНАРОДНІ КОНФЛІКТИ ЗА ВОДНІ РЕСУРСИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Поїзд Д.О., студентка 22-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.**

Вода є одним із найцінніших природних ресурсів, необхідних для життя, економічного розвитку та стабільного функціонування суспільств. В умовах глобальних кліматичних змін, демографічного зростання та посилення антропогенного впливу, доступ до прісної води стає дедалі більшою проблемою. Це призводить до виникнення міжнародних конфліктів за водні ресурси, які можуть мати не лише екологічні, а й соціально-економічні, політичні та навіть військові наслідки [1]. Враховуючи ці виклики, екологічний менеджмент відіграє вагомую роль у вирішенні таких конфліктів шляхом розробки сталих підходів до управління водними ресурсами та міжнародного співробітництва.

Однією з головних причин конфліктів є нерівномірний розподіл водних ресурсів між країнами. Значна кількість великих річок перетинають державні кордони, що створює напругу між країнами, які мають різні інтереси щодо їх використання. Наприклад, почастишали напади на цивільні системи водопостачання під час воєн, які розпочинаються з інших причин, наприклад, в Ємені, Сирії та Іраку [2].

В Україні проблема водної безпеки загострилася внаслідок воєнних дій. Це проявилось спочатку на Донбасі в період проведення Антитерористичної операції на сході України (АТО, 2014-2018 рр.) та операції Об'єднаних сил (ООС, 2018-2022 рр.), а потім під час повномасштабної російської агресії, що розпочалася 24 лютого 2022 р. Особливої шкоди завдано підривом Каховської ГЕС 6 червня 2023 р., що стало актом екоциду та знищенням стратегічного водного об'єкта [3].

Іншим важливим чинником є зростаючий дефіцит води через зміну клімату та антропогенний вплив. Зменшення кількості опадів та виснаження підземних водних запасів роблять певні регіони надзвичайно вразливими. У Центральній Азії конфлікти виникають через розподіл вод річок Амудар'я та Сирдар'я, які використовуються для зрошення сільськогосподарських угідь, що часто викликає суперечки між державами регіону.

Вирішення таких проблем потребує не лише технічних рішень, а й ефективного менеджменту на міждержавному рівні. Адже екологічний менеджмент включає в себе заходи, спрямовані на раціональне використання водних ресурсів, їх охорону та міжнародне співробітництво.

Основними напрямками екологічного менеджменту у сфері водних ресурсів є співпраця в контексті міжнародних угод і співробітництва. Організація Об'єднаних Націй (ООН) та інші міжнародні інституції сприяють укладанню угод, спрямованих на врегулювання конфліктів. Наприклад, Гельсінські правила щодо використання міжнародних річок допомагають встановити принципи справедливого розподілу водних ресурсів. Використання

сучасних технологій, таких як опріснення води, повторне використання стічних вод та впровадження краплинного зрошення, може значно зменшити напругу між країнами щодо водопостачання [2].

У багатьох країнах застосовують інтегрований підхід до екологічного менеджменту водних ресурсів, що включає екологічний моніторинг, контроль за водокористуванням та впровадження сталих методів ведення сільського господарства. Одним із прикладів ефективного управління водними ресурсами є Ізраїль, який активно застосовує інноваційні технології для збереження води, зокрема опріснення морської води та повторне використання стічних вод. Завдяки цим заходам країна змогла мінімізувати ризик конфліктів із сусідніми державами щодо водних ресурсів [1]. Інший приклад – Європейський Союз, де діють загальні водні директиви, які сприяють раціональному використанню та захисту водних ресурсів. Це забезпечує стабільність та зменшує потенційні конфлікти між країнами-членами [3].

Отже, міжнародні конфлікти за водні ресурси є викликом не лише для екологічної безпеки, а й для глобального управління. Основними причинами таких конфліктів є нерівномірний розподіл води, зміни клімату та надмірне споживання водних ресурсів. Однак завдяки ефективному екологічному менеджменту, що включає міжнародне співробітництво, технологічні інновації та комплексний підхід до управління водними ресурсами, можна значно зменшити ризики таких конфліктів. Важливим завданням світової спільноти є впровадження сталих підходів до водокористування, що допоможе забезпечити стабільний розвиток майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Хільчевський В. К. Водна політика: світові тенденції, стан в Україні. *Гідрологія, гідрохімія і гідроекологія*. 2023. № 4(70). С. 6-22. DOI: <https://doi.org/10.17721/2306-5680.2023.4.1>
2. Сабадаш В. В. Конфліктогенність водних ресурсів як загроза виникнення екологічних конфліктів. *Економіка природокористування та охорони довкілля*. 2010. Вип. 12. С. 2-27. URL: http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/epod_2010_2010_12.pdf
3. Дідковська Л. Водні конфлікти в Україні та світі. *Екологічні студії*. 2024. № 5. С. 69-85. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-69-85>

ВПЛИВ СТАНДАРТІВ МІЖНАРОДНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ (ISO, НАССР) НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ

**Полюхович А. В, студентка 41-гр групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Тимчук С. В.**

Сучасний туристичний ринок характеризується високою конкуренцією та зростаючими вимогами до якості обслуговування в готельних комплексах.

Споживачі все більше орієнтуються на міжнародні стандарти якості при виборі місця проживання, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління якістю в готельному бізнесі. У зв'язку з цим важливим інструментом підвищення рівня обслуговування стає міжнародна сертифікація, зокрема стандарти ISO та HACCP.

Стандарти ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) встановлюють загальні принципи управління якістю, екологічної безпеки, інформаційної безпеки та інших аспектів, що безпосередньо впливають на ефективність роботи готельних комплексів. Запровадження стандартів серії ISO 9001 дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити рівень задоволеності клієнтів і покращити репутацію підприємства. У свою чергу, система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) забезпечує контроль безпеки харчових продуктів, що є критично важливим фактором для готельних комплексів, які надають послуги харчування.

Актуальність даного дослідження полягає у визначенні реального впливу міжнародних стандартів сертифікації на якість обслуговування в готелях, аналізі ефективності їх впровадження та розробці рекомендацій щодо оптимізації цих процесів. Урахування міжнародного досвіду та адаптація найкращих практик сприятимуть не лише підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств, але й зміцненню довіри клієнтів та розвитку туристичної галузі загалом.

Таким чином, дослідження впливу міжнародних стандартів сертифікації (ISO, HACCP) на якість обслуговування в готельних комплексах є важливим і своєчасним, оскільки сприяє формуванню сучасних підходів до управління якістю, підвищенню рівня сервісу та стійкому розвитку індустрії гостинності [1].

Міжнародні стандарти сертифікації, такі як ISO та HACCP, мають значний вплив на ефективність управління якістю в готельних комплексах. Вони допомагають структурувати внутрішні процеси, що веде до чіткої організації роботи персоналу, зниження ризиків та покращення координації між різними підрозділами. Впровадження ISO 9001 сприяє розробці системи управління якістю, що базується на задоволенні потреб клієнтів, оптимізації бізнес-процесів та постійному вдосконаленні послуг. Стандарти HACCP, у свою чергу, гарантують безпеку харчових продуктів, що є критично важливим для готелів, які надають послуги харчування. Внаслідок цього підвищується рівень довіри клієнтів, знижується кількість скарг та покращується загальна репутація закладу. Сертифікація також стимулює персонал до дотримання високих стандартів роботи, що позитивно позначається на якості обслуговування та конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Впровадження стандартів ISO та HACCP у готельному бізнесі має як значні переваги, так і певні виклики. Серед основних переваг можна виділити підвищення якості обслуговування, покращення іміджу та конкурентоспроможності готельного комплексу, зниження ризиків, пов'язаних із безпекою харчових продуктів, а також оптимізацію внутрішніх процесів і управління персоналом. Сертифікація сприяє зміцненню довіри клієнтів та

партнерів, забезпечуючи дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки.

Однак процес впровадження цих стандартів супроводжується певними викликами. Основними з них є значні фінансові витрати на сертифікацію, необхідність комплексного навчання персоналу та зміна усталених бізнес-процесів. Крім того, підтримка відповідності стандартам вимагає постійного контролю, оновлення документації та регулярних перевірок. Для деяких готелів, особливо невеликих або тих, що тільки розвиваються, такі вимоги можуть стати серйозною перешкодою. Проте, незважаючи на ці труднощі, успішне впровадження ISO та HACCP у довгостроковій перспективі приносить значні вигоди, забезпечуючи стабільний розвиток і підвищення рівня послуг [2].

Міжнародні стандарти сертифікації, зокрема ISO та HACCP, відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності готельних комплексів та впливають на рівень довіри клієнтів. У сучасних умовах туристичного ринку гості все більше звертають увагу на якість послуг, безпеку та відповідність міжнародним стандартам. Впровадження цих сертифікатів стає не просто вимогою ринку, а стратегічною необхідністю для готельного бізнесу.

Перш за все, стандарти ISO 9001 забезпечують готелям ефективну систему управління якістю, що дозволяє чітко регламентувати всі процеси, починаючи від бронювання номерів і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням клієнтів. Це знижує рівень помилок, підвищує швидкість реагування на запити гостей та покращує загальну організацію роботи. У результаті, готель набуває стабільної репутації, що позитивно впливає на його рейтинг у міжнародних туристичних системах та онлайн-платформах бронювання [3].

Сертифікація HACCP, у свою чергу, гарантує безпеку харчових продуктів у ресторанах та кухнях готелів, що є одним із критичних факторів довіри гостей. Особливо це важливо для клієнтів з особливими дієтичними потребами та сімей із дітьми, для яких безпечність харчування відіграє вирішальну роль. Дотримання стандартів HACCP дозволяє мінімізувати ризики харчових отруєнь, інфекцій та інших небажаних ситуацій, що можуть суттєво вплинути на репутацію готелю.

Важливим аспектом є також вплив сертифікації на маркетингову стратегію. Наявність міжнародних сертифікатів є потужним конкурентним інструментом, який підвищує привабливість готелю для міжнародних туристів та туроператорів. Багато великих компаній та організаторів подорожей обирають лише сертифіковані готелі для розміщення своїх клієнтів, адже це гарантує високий рівень безпеки та комфорту. Крім того, сертифікація може стати ключовим фактором для залучення бізнес-клієнтів, які часто проводять конференції, форуми та ділові зустрічі саме в готелях з відповідними міжнародними стандартами [4].

Ще одним важливим аспектом є економічна ефективність та довгострокові переваги сертифікації. Хоча впровадження стандартів потребує фінансових витрат і певних зусиль, у перспективі це дозволяє знизити витрати за рахунок оптимізації процесів, зменшення браку та ефективнішого використання

ресурсів. Наприклад, впровадження екологічних стандартів ISO 14001 сприяє раціональному використанню води та електроенергії, що зменшує витрати на комунальні послуги та підвищує привабливість готелю серед екологічно свідомих туристів.

Рівень довіри клієнтів до готелів, що мають міжнародні сертифікати, суттєво зростає завдяки прозорості стандартів та гарантованій якості послуг. Сертифіковані готелі частіше отримують позитивні відгуки, що підвищує їхню репутацію в онлайн-сервісах бронювання, таких як Booking.com або TripAdvisor. Відгуки клієнтів безпосередньо впливають на рейтинг готелю та його популярність серед туристів, що у свою чергу сприяє зростанню кількості бронювань і доходів [5].

Дослідження впливу міжнародних стандартів сертифікації ISO та HACCP на якість обслуговування в готельних комплексах дозволило зробити ряд важливих висновків. По-перше, запровадження цих стандартів сприяє підвищенню ефективності управління якістю, що позитивно впливає на всі аспекти діяльності готелю – від організації внутрішніх процесів до рівня задоволеності клієнтів. Сертифікація ISO 9001 дозволяє покращити стандартизацію обслуговування, оптимізувати управлінські процеси та підвищити продуктивність персоналу.

По-друге, система HACCP відіграє важливу роль у забезпеченні безпеки харчових продуктів у готельних ресторанах і кухнях. Дотримання її вимог мінімізує ризики харчових отруєнь, підвищує рівень довіри клієнтів та створює позитивний імідж готельного комплексу. Це особливо важливо для туристів, які надають перевагу закладам із високими стандартами гігієни та безпеки.

Крім того, міжнародні сертифікати є конкурентною перевагою готелів на глобальному ринку. Вони підвищують їхню привабливість для міжнародних туроператорів, корпоративних клієнтів та екологічно свідомих туристів. Готелі, які відповідають міжнародним стандартам, частіше отримують позитивні відгуки, що сприяє їх просуванню на туристичних платформах та підвищенню рівня завантаженості.

Однак слід враховувати, що процес сертифікації супроводжується фінансовими витратами, необхідністю навчання персоналу та постійного контролю за відповідністю стандартам. Попри це, довгострокові переваги, такі як підвищення якості послуг, зміцнення довіри клієнтів та економічна ефективність, значно перевищують початкові інвестиції.

Отже, впровадження стандартів міжнародної сертифікації ISO та HACCP є стратегічно важливим кроком для готельних комплексів, що прагнуть забезпечити високий рівень обслуговування, покращити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у сучасних ринкових умовах.

Список використаних джерел:

1. Гончар Л., Беляк А. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3>

2. Tymchuk S.V. Innovative approaches to the development of the hospitality sector and management in the context of the regional economy of Ukraine. Traditional and innovative approaches in economics: theory, methodology, practice : Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. P. 509-532.

3. Стойко І.І. Стандартизація, сертифікація, метрологія. Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя. 2020. 210 с.

4. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 №22. С. 66-78.

5. Тимчук С.В. Стратегії сталого розвитку в готельно-ресторанній сфері: екотренди та їх вплив на бізнес сектор економіки. Екотренди в індустрії гостинності: реалії та перспективи : [Електронний ресурс] : кол. моногр. / [І. М. Поворознюк, Л. М., Нещадим, С. В. Тимчук [та ін.] ; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Вінниця : ТВОРИ, 2023. С. 66-83.

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Поросюк В.Ю., студент 11 м-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.**

Одним із ключових чинників забезпечення безперебійної роботи підприємства, високого рівня його конкурентоспроможності є ефективне управління витратами. Даний процес передбачає формування системи принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснованої на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку [1].

У сучасних умовах ринкової економіки оптимізація витрат є стратегічним завданням для будь-якого суб'єкта господарювання. Метою процесу є зменшення собівартості продукції або послуг без втрати якості, що, в свою чергу, підвищує прибутковість бізнесу. Система управління витратами підприємства, як і будь-яка система управління, складається з двох підсистем: тієї, яка управляє (суб'єкти управління), і тієї, якою управляють (об'єкт управління) [2]. Основними елементами системи управління витратами є: планування, контроль, аналіз та регулювання витрат, а характерними ознаками – цілеспрямованість – оптимізація рівня витрат на виробничий процес, продажі та забезпечення одержання максимального доходу; складність – наявність великої кількості підсистем; керованість – можливість здійснення змін у функціональній системі в залежності від ключових потреб виробництва; гнучкість – адаптація до змін впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування.

До основних напрямів удосконалення системи управління витратами на підприємстві можна віднести:

- впровадження сучасних методів обліку витрат, зокрема калькулювання за центрами відповідальності, ABC-аналізу та бюджетування;
- автоматизація облікових процесів для забезпечення оперативного контролю за витратами;
- аналіз ефективності витрат з метою виявлення необґрунтованих і пошуку шляхів їх зменшення;
- мотивація персоналу до більш раціонального використання ресурсів підприємства;
- визначення ключових статей витрат. Для кожного підприємця важливо виявити ті ділянки в роботі, де витрати є найбільшими (наприклад, сировина, логістика, енергоресурси), і саме на них зосередити зусилля щодо оптимізації;
- порівняльний аналіз витрат із середніми по галузі або з показниками конкурентів, що дозволить краще оцінити ефективність роботи підприємства;
- стратегічне управління витратами, що передбачає їх планування не лише в короткостроковій перспективі, а й з урахуванням довгострокових цілей;
- залучення зовнішніх експертів або консалтингових компаній для незалежної оцінки ефективності витратної політики та впровадження передових практик;
- екологічне управління витратами – впровадження енергоощадних технологій, зниження витрат ресурсів, повторне використання матеріалів не лише зменшує витрати, а й підвищує екологічну відповідальність підприємства;
- оцінка ризиків, пов'язаних із витратами – важливо визначити і передбачити можливі фінансові загрози та мати план дій у разі непередбачених змін (зростання цін на ресурси, інфляція, збої в поставках).

Отже, удосконалення системи управління витратами дає можливість підприємству більш гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Пилипенко А.А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань: монографія / А.А. Пилипенко, І.П. Дзьобко, О.В. Писарчук; за заг. ред. докт. екон. наук, доцента А.А. Пилипенка. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 344 с.
2. Борисик І.О., Семеняка Я.В. Формування системи управління витратами підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2017. № 6. С. 15-23.

ВІДХОДИ ВИРОБНИЦТВА ЯК СИРОВИНА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Рибченко М.В., студент 22-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

У сучасних умовах стрімкого виснаження природних ресурсів та загострення екологічних проблем важливого значення набуває концепція сталого розвитку. Один з ефективних інструментів її реалізації — повторне використання виробничих відходів як вторинної сировини. Це питання безпосередньо пов'язане з екологічним менеджментом — системою управлінських рішень, що спрямовані на зниження негативного впливу підприємств на довкілля та оптимізацію ресурсокористування [1].

Щороку в Україні утворюється понад 400 млн тонн відходів, з яких понад 90% — виробничі [3]. Більшість з них захоронюються на полігонах, що призводить до забруднення ґрунтів, води та атмосфери. Однак ці матеріали можуть бути використані повторно як ресурс. В умовах зростання витрат на сировину та енергію підприємства дедалі частіше звертаються до стратегії утилізації відходів в межах систем екологічного менеджменту.

Циркулярна економіка — ключовий концепт для сучасного екологічного менеджменту. Вона передбачає безперервне використання матеріалів у виробництві: відходи не утилізуються, а трансформуються в нову продукцію. У металургії шлаки використовують у цементній галузі, у харчовій промисловості органічні залишки перетворюють на біогаз або компост, деревообробні підприємства виробляють паливні гранули з тирси, а електронні відходи містять цінні метали (золото, паладій), які можливо вилучити [5].

Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах передбачає аудит і моніторинг відходів, мінімізацію їх обсягів, інвестиції в переробне обладнання, підвищення кваліфікації персоналу. Наприклад, такі компанії як «Інтерпайп», «Запоріжсталь» та «МХП» демонструють успішну інтеграцію менеджменту у поводженні з відходами [4].

Повторне використання відходів позитивно впливає і на економічні показники: зменшуються витрати на закупівлю сировини, утилізацію, енергоспоживання, зростає прибутковість і конкурентоспроможність. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який завдяки екологічному менеджменту отримує можливість модернізувати виробництво і підвищити ефективність [2].

На міжнародному рівні системи екологічного менеджменту також базуються на циркулярному принципі. Наприклад, у країнах ЄС до 2030 року планується переробляти щонайменше 65% відходів. У Швеції 99% відходів підлягають повторному використанню, у Німеччині — понад 70%, у Словенії діють муніципальні центри повторного використання, а в Нідерландах активно розвивається переробка будівельного сміття [1, 2].

В Україні у 2021 році було ухвалено Національну стратегію управління відходами до 2030 року, яка передбачає скорочення обсягів захоронення та

підвищення рівня переробки до 70% [1]. У документі наголошується на необхідності створення інфраструктури, екотехнологій, розвитку відповідальності виробника та формування екологічної свідомості серед бізнесу та населення.

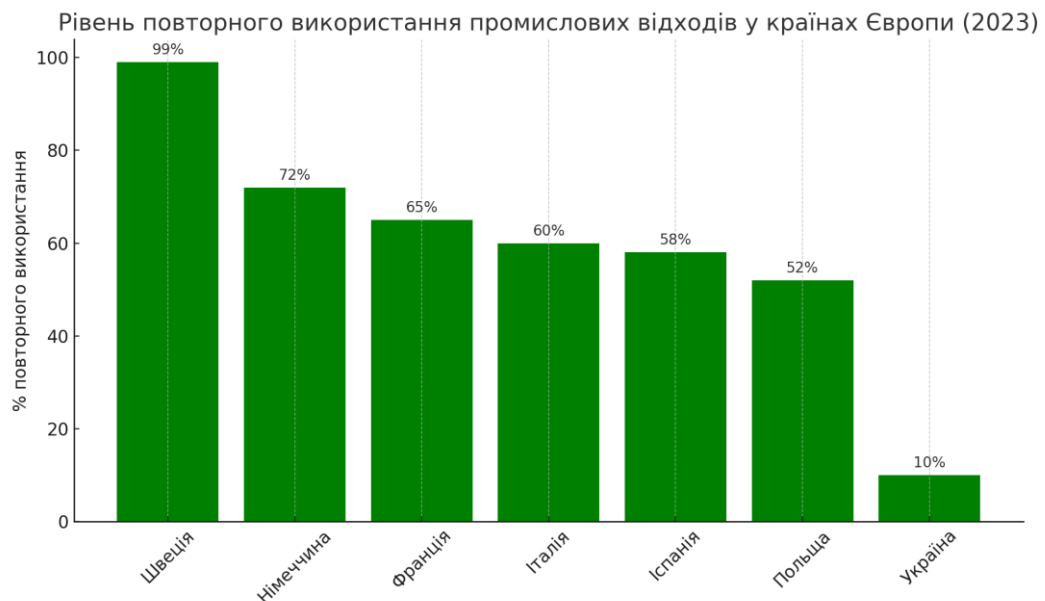


Рис. 1. Рівень повторного використання промислових відходів у країнах Європи, 2023 р.*

* – побудовано автором за даними [1]

На рис. 1 показано, що в Україні рівень повторного використання промислових відходів значно нижчий порівняно з країнами ЄС. Це свідчить про необхідність розвитку ефективної системи екологічного менеджменту та переробної інфраструктури.

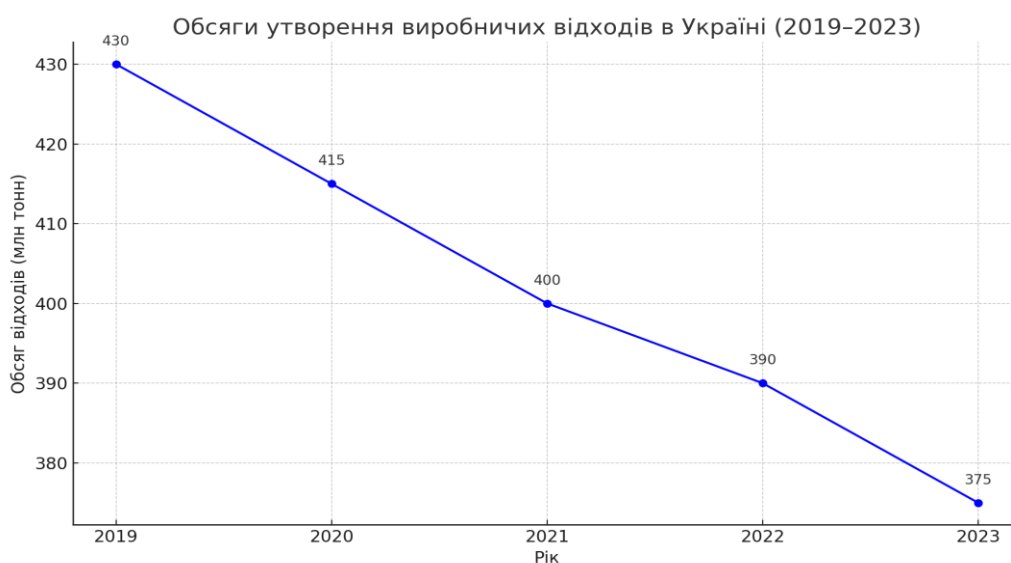


Рис. 2. Обсяги утворення виробничих відходів в Україні, 2019–2023рр.*

* – побудовано автором за даними [3]

Динаміка демонструє поступове зниження обсягів виробничих відходів в Україні за останні роки. Це може свідчити про впровадження елементів екологічного менеджменту та зростання уваги до екологічних питань на рівні підприємств.

Таким чином, екологічний менеджмент у сфері поводження з відходами є ключовим механізмом забезпечення сталого розвитку. Він поєднує економічну доцільність з екологічною відповідальністю, а також дозволяє адаптувати вітчизняні підприємства до сучасних міжнародних вимог у сфері управління відходами.

Список використаних джерел:

1. Міністерство екології та природних ресурсів України. (2018). Остап Семерак: До 2030 року в Україні 70% відходів мають перероблятися чи повторно використовуватися. Кабінет Міністрів України. <https://www.kmu.gov.ua/news/ostap-semerak-do-2030-roku-v-ukrayini-70-vidhodiv-mayut-pereroblyatisya-chi-povtorno-vikoristovuvatisya>
2. Національний інститут стратегічних досліджень. (2023). Стан та перспективи розвитку промислового перероблення сировинних ресурсів в Україні. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-ta-perspektyvy-rozvytku-promyslovoho-pereroblennya-syrovynnykh>
3. Асоціація управління відходами. (2021). Скільки відходів в Україні потрапляє на сміттєзвалища. The Village Україна. <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/318809-skilki-vidhodiv-v-ukrayini-potraplyae-na-smittiezvalischa>
4. Український союз промисловців і підприємців. (2023). Бізнес та науковці виступили за розвиток системи переробки відходів в Україні. <https://uspp.ua/news/actual/2018/biznes-ta-naukovtsi-vystupyly-za-rozvytok-systemy-pererobky-vidkhodiv-v-ukraini-narazi-95-vidkhodiv-znakhodiatsia-na-zvalyshchakh>
5. ЕкоПолітика. (2021). За 10 років електронних відходів в Україні побільшало майже на 70%. <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/za-10-rokiv-elektronnih-vidhodiv-v-ukraini-pobilshalo-majzhe-na-70/>

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АНТРОПОГЕННИЙ ВПЛИВ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ І ЙОГО НАСЛІДКИ

**Сердюк В.С., студентка 21-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.**

Антропогенний вплив на природні екосистеми та довкілля є однією з найбільш актуальних проблем сьогодення, що вимагає впровадження ефективного екологічного менеджменту. Значний вплив людської діяльності, зокрема промисловості та сільського господарства, на екологічні системи робить розробку і впровадження ефективних управлінських стратегій

важливими для зменшення негативних наслідків та забезпечення сталого розвитку.

Негативний вплив сучасного суспільства на навколишнє середовище стає все більш очевидним через зростання різноманітних джерел забруднення та діяльність людини. Надмірне використання хімічних речовин у виробництві та побуті, неналежна утилізація відходів і викиди в атмосферу сприяють забрудненню повітря. Зокрема, парникові гази, такі як вуглекислий газ та метан, істотно впливають на клімат та якість повітря.

Забруднення ґрунтів викликане скиданням промислових відходів, застосуванням пестицидів і агрохімікатів у сільському господарстві, а також неправильною утилізацією відходів, що веде до втрати родючості ґрунтів та поширення токсичних речовин. Зростання обсягів відходів та їхня неправильна обробка спричиняють забруднення водойм. Викиди промислових стічних вод, аграрні забруднення та побутові відходи погіршують якість води, порушуючи екосистеми річок, озер і морів [1].

В історичному контексті людина постійно змінювала природу відповідно до своїх потреб. У результаті цих змін у системі "суспільство-природа" з'явилася нова рушійна сила – антропогенний чинник, де однією із суперечностей цієї системи є наявність безмежних потреб розвитку суспільства та обмежених можливостей біосфери. Ефективне подолання цих суперечностей тісно пов'язане з економічними, соціальними та політичними процесами, що підкреслює необхідність реформування наявних еколого-економічних систем та суспільних відносин [2].

Станом на 1 березня 2022 року військова агресія проти України стала критичним чинником, що дестабілізував систему екологічного менеджменту в країні. Значна частина природоохоронного фонду, близько третини, опинилася в зоні бойових дій, що унеможливило проведення планових природоохоронних заходів і ефективний контроль за станом екосистем.

Особливе занепокоєння викликає загроза територіям Смарагдової мережі, які є важливими для європейської стратегії збереження біорізноманіття. Втрата контролю над цими територіями зводить до нуля зусилля із захисту цінних видів та їхніх місць проживання.

Бойові дії становлять пряму небезпеку для рідкісних та ендемічних видів, руйнуючи їх природні середовища та перешкоджаючи вжиттю необхідних заходів екологічного управління для їх збереження.

Тимчасова окупація лісів спричинила зупинення роботи управлінської системи лісового господарства, зробила неможливою оцінку екологічних витрат і спричинила тривалу проблему забруднення територій вибухонебезпечними предметами, що ускладнює подальше відновлення екосистем. Неконтрольоване використання лісових ресурсів окупаційними силами свідчить про повну відсутність екологічно відповідального підходу та ускладнює ефективному відновленню [3].

Узагальнений аналіз антропогенного впливу російсько-української війни на довкілля України впродовж 2022-2024 рр. демонструють матеріали табл. 1.

**Аналіз впливу російсько-української війни на довкілля України,
2022-2024 рр.**

Рік	Подія, фактор впливу	Наслідки для довкілля
2022	Повномасштабне вторгнення Росії	- Знищення природних територій; - забруднення повітря, ґрунтів і вод; - зростання викидів парникових газів.
2023	Підриг Каховської ГЕС	- Затоплення понад 100 тис. га земель; - загибель 95 тис. тонн риби; - забруднення Чорного моря; - загроза здоров'ю населення.
2023	Масове замінування територій	- 170 тис. км ² забруднених земель; - втрата сільськогосподарських угідь; - поглиблення продовольчої кризи.
2024	Лісові пожежі та вирубка лісів	- Знищено понад 104 тис. га лісів; - підвищення викидів вуглекислого газу; - втрата біорізноманіття.
2024	Забруднення природоохоронних територій	- Пошкоджено 812 заповідних об'єктів; - постраждало 20% охоронюваних територій; - загроза для 35% європейського біорізноманіття.

Джерело: [2, 4]

Наведені матеріали свідчать, що історична суперечність між потребами суспільства та можливостями природи суттєво загострилася внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну. Руїнування екосистем, втрата контролю над природоохоронними і лісовими територіями, а також тривале забруднення створюють безпрецедентні виклики для системи екологічного менеджменту.

Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, який включає не лише невідкладні дії з фіксації та ліквідації наслідків війни, зокрема розмінування та оцінку збитків, але й розробку стратегії довгострокового відновлення та реформування екологічного управління. Ця стратегія повинна базуватися на принципах сталого розвитку, враховувати європейські стандарти охорони довкілля, передбачати посилення природоохоронного законодавства, запровадження ефективних механізмів контролю та моніторингу стану довкілля, а також активне міжнародне співробітництво для залучення досвіду та ресурсів у сфері екологічного менеджменту. Зміна підходу суспільства до природи, усвідомлення меж ресурсів та екологічна відповідальність – ось головні складові сталого розвитку [8].

Список використаних джерел:

1. Вишнякова І.В. Антропогенне навантаження на екосистеми і елементи довкілля. Мукачівський державний університет, Київ. 2024. URL:

https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5199/1/vish_kval_rob_2024.pdf (дата звернення:16.04.2025)

2. Шпаргалка з філософії. Глава: 93. Охарактеризуйте діалектику взаємодії між суспільством і природою. // Studfile.net. URL: <https://studfile.net/preview/7688422/page:53/> (дата звернення:16.04.2025)

3. Омельчук О., та Садогурська С. "Природа та війна: як військове вторгнення Росії впливає на довкілля України". Екодія, 1 Квітня 2022. URL: <https://ecoaction.org.ua/pryroda-ta-vijna.html?amp> (дата звернення:16.04.2025).

4. Зміна клімату 2023: збільшення викидів внаслідок війни та прогнози. Івано-Франківська обласна державна адміністрація, 17 Листопада 2023. URL: <https://www.if.gov.ua/news/zmina-klimatu-2023-zbilshennia-vykydiv-vnaslidok-viiny-ta-prohnozy> (дата звернення:18.04.2025).

5. Колгофер О., Україна-2023: екологічна катастрофа в серці Європи. Новинарня, 7 липня. URL: <https://novynarnia.com/2023/07/07/ukrayina-2023-i-ekologichna-katastrofa-v-serci-yevropi-oksana-kolgofer/> (дата звернення:18.04.2025).

6. Наслідки війни для довкілля України. Рубрика, 29 Серпня 2023. URL: <https://rubryka.com/article/naslidky-vijny-dlya-dovkillya-ukrayiny/> (дата звернення:18.04.2025).

7. Війна і довкілля: як росіяни нищать екосистеми України. Українська правда, 26 Вересня 2024. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/09/26/7476908/> (дата звернення:18.04.2025).

8. Вплив війни на екологію. Комунальне підприємство "Київський центр розвитку екологічної свідомості", 27 Березня 2024. URL: <https://eco.aep.kiev.ua/novini/vpliv-vijni-na-ekologiyu/> (дата звернення:18.04.2025).

ОПТИМІЗАЦІЯ ОФІСНОГО ПРОСТОРУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ

**Сердюк В.С., студентка 21-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.**

У сучасних умовах глобальних економічних і соціальних змін оптимізація офісного простору стає важливою частиною стратегії кожної організації. Тенденції до гнучких і віддалених моделей роботи суттєво впливають на підходи до організації робочого середовища. Перехід до змішаних форматів роботи, включаючи зростання частки дистанційних співробітників, вимагає переосмислення наявних офісних просторів і способів їх організації. Стратегії оптимізації допомагають знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи компаній.

У час стрімких змін сучасні організації стикаються з необхідністю впровадження ефективних стратегій оптимізації офісного простору. Це

стосується як фізичних, так і технологічних змін, які допомагають підвищити продуктивність співробітників, зменшити витрати на утримання офісу і покращити загальне робоче середовище. Першим кроком до оптимізації є аналіз існуючого простору. Багато компаній застосовують концепцію гнучкого офісу, де робочі місця не закріплені за конкретними співробітниками, а визначаються відповідно до потреб на основі завдань. Такі стратегії дозволяють зменшити площу, яку займають офіси, оптимізувати використання робочих зон і знизити витрати на оренду. Технології, що сприяють цьому, включають системи для бронювання місць і гнучкі робочі програми, які дають співробітникам можливість організовувати своє робоче середовище залежно від їхніх завдань [1].

Ергономіка в офісному середовищі відіграє важливу роль у підвищенні ефективності праці та забезпеченні добробуту працівників. Неправильно облаштоване робоче місце, невідповідні меблі або недостатнє освітлення часто стають причинами фізичного дискомфорту, хронічної втоми та зниження мотивації. Дослідження свідчать, що ігнорування принципів ергономіки підвищує ризик виникнення професійних захворювань, таких як проблеми з опорно-руховим апаратом та зором. Щоб уникнути подібних проблем, компанії впроваджують сучасні ергономічні рішення: столи з регульованою висотою, крісла з підтримкою попереку, спеціальні килимки для роботи стоячи, а також монітори з можливістю налаштування кута нахилу та яскравості. Організація простору з урахуванням ергономічних норм дозволяє зберігати правильну поставу під час роботи, забезпечує оптимальну відстань до монітора і розміщення робочих інструментів. Вирішення проблеми поганої ергономіки вимагає системного підходу: аналізу потреб працівників, регулярного перегляду умов праці та навчання персоналу основам здорового робочого середовища. Такий підхід допомагає не лише знизити фізичне навантаження, але й підвищити рівень задоволеності працівників, що позитивно впливає на результати діяльності компанії [2].

Інтеграція новітніх технологій є важливим аспектом оптимізації. Смарт-системи для керування освітленням, опаленням, кондиціонуванням повітря і енергоспоживанням дозволяють автоматизувати процеси та забезпечують гнучке налаштування залежно від присутності людей у приміщеннях або часу доби. Наприклад, системи розумного освітлення автоматично регулюють інтенсивність світла, враховуючи рівень природного освітлення чи рух у кімнаті, що суттєво знижує витрати електроенергії. Крім того, дедалі частіше використовуються мобільні додатки для управління робочими процесами, такими як бронювання переговорних кімнат, відстеження завантаженості офісу та планування графіків роботи. Ці інструменти не лише допомагають ефективно використовувати ресурси, але й підвищують загальний рівень організованості компанії. Також використовуються сенсори для моніторингу якості повітря і рівня шуму, що дозволяє підтримувати оптимальні умови для праці. Комплексне впровадження цих технологій сприяє створенню сталого, енергоефективного та комфортного робочого середовища. Це зменшує витрати на утримання офісу та позитивно впливає на екологічний слід підприємства [3].

Сталий розвиток і екологічні підходи стають ключовими аспектами в оптимізації офісних просторів. Сучасні компанії все частіше надають перевагу екологічно чистим і сертифікованим матеріалам, таким як перероблене дерево, фарби без летких органічних сполук, а також меблі з вторинної сировини. Це не тільки знижує негативний вплив на довкілля, але й покращує якість повітря в офісах, позитивно позначаючись на здоров'ї працівників. У сталих офісах запроваджено системи збору та повторного використання дощової або технологічної води для технічних потреб, таких як змивання в туалетах чи полив зелені. Такі рішення допомагають зменшити споживання води та знижують навантаження на міські системи.

Енергоефективні технології також мають велике значення, включаючи системи автоматичного керування опаленням, вентиляцією, освітленням та використання відновлюваних джерел енергії, наприклад, сонячних панелей або вітрових турбін. Ці технології значно зменшують викиди парникових газів і сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Сталий офіс не лише покращує ефективність роботи, але й формує позитивний імідж компанії серед клієнтів, партнерів та працівників, які все більше цінують відповідальне ставлення до довкілля. Екологічно свідомі офіси часто відповідають міжнародним стандартам, таким як BREEAM або LEED, що може підвищити інвестиційну привабливість компанії [4].

Отже, оптимізація офісного простору стає ключовим елементом сучасного управління, що дозволяє компаніям не тільки ефективно адаптуватись до постійно змінюваних форматів праці, але й відповідати на зростаючі та різноманітні потреби працівників. Раціональне використання кожного квадратного метра, впровадження новітніх технологічних рішень і забезпечення ергономічних умов праці сприяють значному підвищенню продуктивності співробітників та зниженню ризиків для їхнього здоров'я. Разом з тим, інтеграція екологічних та сталих практик у офісний простір не лише мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище, але й формує привабливий та відповідальний імідж компанії в очах суспільства. Гнучкість в організації робочого середовища дозволяє оптимізувати витрати, при цьому зберігаючи високий рівень комфорту та ефективності роботи. Таким чином, сучасний офіс має бути не просто функціональним простором, а й екологічно відповідальним середовищем, здатним швидко адаптуватися до нових викликів, що стоять перед бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Розробка системи менеджменту робочого простору. 2023. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7179> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Булгакова Т.В., Агліуллін Р.М., Скляренко Н.В., Особливості дизайн-проектування сучасного офісного простору, його обладнання та меблів. Том 6, №4, 2023. С. 21-32. URL: <https://art-design.com.ua/uk/journals/tom-6-4-2023/osoblivosti-dizayn-proyektuvannya-suchasnogo-ofisnogo-prostoru-yogo-obladnannya-ta-mebliv>

3. Мартіросова В.Г., Галинський О.Д., Сорокін В.М. Створення комфортного світлового середовища для робочих місць офісних працівників – проблема гігієни освітлення. *Український журнал з проблем медицини праці* Том.18, №1, 2022. URL: <https://ua.ujoh.org/stvorennia-komfortnogo-svitlovogo-seredovisa-dla-robocih-misc-ofisnih-pracivnikov--problema-gigieni-osvitlenna>

4. Оптимізація офісного простору. Бц «ВЕСТА». 2022. URL: <https://vesta-center.com/statja-05.02.2022-ua.html> (дата звернення: 17.04.2025).

РОЛЬ КООПЕРАТИВНИХ ФОРМ ГОСПОДАРЮВАННЯ В АКТИВІЗАЦІЇ ПОПИТУ НА МІСЦЕВУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКУ ПРОДУКЦІЮ

**Соболенко І.С., студент 21 дф-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Альошкіна Л.П.**

У сучасних умовах глобалізації та конкуренції сільськогосподарське виробництво стикається з викликами, пов'язаними з нестабільністю ринків, високою залежністю від посередників та низькою довірою споживача до якості продуктів. У цих умовах кооперативні форми господарювання розглядаються як ефективний інструмент сталого розвитку аграрного сектора, зокрема для малих і середніх господарств.

Кооперативи сприяють не лише економічній ефективності виробників, а й формують нову модель взаємин зі споживачем – пряму, прозору та орієнтовану на довгострокову співпрацю.

Одним із стратегічних напрямів розвитку є формування ефективних організаційних структур у сільському господарстві. Особливу увагу привертають кооперативні форми господарювання, які сприяють об'єднанню зусиль малих і середніх виробників, підвищенню їх ринкової спроможності, зменшенню витрат і покращенню якості продукції. Паралельно важливу роль відіграють корпоративні структури – агрохолдинги, акціонерні товариства та великі агрофірми, що забезпечують масштабність, інвестиційну привабливість та стабільність агровиробництва.

У цьому контексті особливо актуальним є питання – яким чином кооперативні та корпоративні моделі впливають на активізацію попиту на місцеву сільськогосподарську продукцію, які практичні механізми цьому сприяють, і які бар'єри стоять на шляху їхньої ефективної реалізації.

Кооперація в аграрному секторі передбачає об'єднання зусиль виробників для досягнення спільних економічних цілей: зменшення витрат, спільного збуту продукції, покращення якості товарів і доступу до ринку. Основними формами є виробничі кооперативи, обслуговуючі кооперативи та споживчі спілки.

У світовій практиці кооперативи довели свою ефективність. Наприклад, у Нідерландах понад 70% фермерів об'єднані в кооперативи, які забезпечують стабільний збут, маркетинг і навіть експорт продукції.

Кооперативи дають можливість зменшити вплив сезонних коливань попиту, налагодити логістику та зменшити залежність від посередників. Вони також сприяють зайнятості в сільській місцевості, зменшенню міграції населення та розвитку інфраструктури. Формується нова модель споживання – свідомий вибір на користь місцевого, екологічного, якісного продукту.

Крім того, кооперативи беруть участь у соціальних ініціативах: організовують фестивалі, навчальні семінари, дегустації, що збільшує видимість бренду і формує довіру споживачів.

Розглянемо практичні приклади застосування кооперативних форм господарювання.

Розглянемо, до прикладу, кооператив "Фермерська родина" (Львівська область), що об'єднує понад 20 невеликих господарств. Їхня спільна діяльність включає переробку молока, виготовлення сирів і йогуртів під спільним брендом. Завдяки централізованому маркетингу продукція успішно реалізується в місцевих магазинах та на фермерських ринках. Заслужовує на увагу, "Південний Агрокооператив" (Херсонська область). Цей кооператив надає спільну техніку, зберігання овочів та доступ до іригаційних систем. Результатом стала не лише підвищена врожайність, а й організація сезонних ярмарків, які стимулюють попит серед місцевих мешканців та туристів. А також, набувають поширення онлайн-кооперативи, що є новітньою формою кооперації. Таким прикладом є онлайн-платформа «Своє село», що дозволяють об'єднаним виробникам продавати продукцію напряму споживачам з великих міст. Це скорочує ланцюжок постачання та забезпечує справедливую ціну як для виробника, так і для покупця. При цьому, кооперативи створюють додану вартість: завдяки брендингу, контролю якості, єдиній ціновій політиці та прозорості. Все це формує довіру споживача. Покупці охочіше купують продукти, що мають місцеве походження, відомий склад і гарантії якості.

Крім того, кооперативи сприяють розвитку локального туризму через агросадиби, екомаркети та фестивалі. Так формується культура споживання місцевого – що своєю чергою активізує попит.

Основними бар'єрами розвитку кооперації залишаються низький рівень довіри між виробниками, слабка обізнаність щодо правових і фінансових аспектів, а також недостатня державна підтримка. Водночас спостерігається зростання числа молодих аграріїв, які орієнтуються на кооперативні моделі як альтернативу традиційному фермерству.

Для активізації попиту держава має створювати пільгові умови кредитування, податкові стимули, освітні програми для кооператорів та інформувати населення про переваги локального споживання.

Слід підсумувати, що кооперативи не лише змінюють економічну модель агросектору, а й активно впливають на споживчу поведінку. Їхня діяльність сприяє створенню стабільного внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції та забезпечує сталий розвиток територій. Умови для ефективного функціонування кооперативів мають базуватись на партнерстві, довірі та підтримці як з боку держави, так і з боку громадянського суспільства.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНЕЧЕНОСТІ

**Спічак Д.О., студентка 22-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Чукіна І.В.**

Економічна нестабільність, політичні загрози, воєнні дії, епідеміологічні кризи та технологічні зміни формують сучасне бізнес-середовище як складне й непередбачуване. Підприємства, особливо малого та середнього масштабу, повинні адаптуватися до нових викликів, зберігаючи ефективність та конкурентоспроможність. У цьому контексті управління ризиками стає ключовим інструментом стратегічного менеджменту. Антикризове управління — це сукупність методів і дій, що спрямовані на запобігання, пом'якшення або подолання кризових ситуацій. Його актуальність для українського бізнесу зросла в умовах війни, енергетичних обмежень та глобальних змін. Вчасне реагування, наявність резервного плану, налаштовані процеси внутрішньої комунікації та чітко окреслена відповідальність працівників формують основу антикризового потенціалу організації. Антикризове управління включає чотири основні фази: прогнозування, підготовка, реагування та відновлення. Прогнозування передбачає оцінку ймовірних ризиків та виявлення слабких місць у бізнес-системі [1]. Підготовка охоплює формування плану дій у надзвичайних ситуаціях, визначення відповідальних осіб, створення резервних каналів постачання тощо. Реагування — це своєчасна реалізація запланованих заходів, а відновлення — повернення до нормальної діяльності з урахуванням вивчених уроків.

Одним із ефективних інструментів для малого бізнесу є SWOT-аналіз, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. На його основі можливо розробити адаптивну стратегію реагування на кризу [2]. Важливо також формувати сценарії розвитку подій — як позитивні, так і негативні — з відповідними наборами управлінських рішень. У сучасному цифровому середовищі особливе значення має автоматизація процесів моніторингу та оцінки ризиків. Використання хмарних платформ для управління проєктами, онлайн-дашбордів та штучного інтелекту в аналізі даних дає змогу приймати рішення швидше та точніше [3]. Наприклад, програмне забезпечення може попереджати про відхилення від норм, вказувати на фінансові "вузькі місця", прогнозувати затримки в постачанні. Ще одним важливим аспектом є побудова ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації під час кризи. Прозорість у діях менеджменту, відкритість до партнерів і клієнтів підвищує довіру до бренду й полегшує повернення до стабільної роботи після кризи. У цьому контексті роль комунікаційної стратегії є не менш важливою, ніж фінансової чи операційної. Слід зауважити, що успішна реалізація антикризового управління можлива лише за умови постійного навчання персоналу та вдосконалення внутрішніх процедур. Працівники мають розуміти алгоритм дій під час критичних ситуацій, вміти діяти швидко та чітко згідно з інструкціями [1].

Саме системність і підготовленість відрізняють стійкі компанії від тих, що зазнають втрат.

Дослідники та практики погоджуються, що цифровізація — це не лише технологічний інструмент, а стратегічний напрям розвитку компанії. Успішні приклади компаній демонструють, що саме завдяки швидкій адаптації до цифрового середовища вони зберегли ринки, клієнтів та інвесторів. Саме тому цифрова грамотність персоналу, цифрова культура та аналітичне мислення є новими вимогами до менеджерів усіх рівнів [3].

Сьогодні антикризове управління дедалі частіше базується на даних (data-driven approach), а не на інтуїції. Це забезпечує точніше прогнозування ризиків, підвищує об'єктивність у прийнятті рішень і дозволяє мінімізувати помилки. Цифрові інструменти, такі як CRM-системи, ERP-модулі та бізнес-аналітика, перетворюються з допоміжних засобів на критично важливі елементи стратегічного менеджменту.

Малі підприємства, на відміну від великих корпорацій, не мають доступу до значних фінансових резервів. Це вимагає від них використання адаптивних стратегій управління ризиками, які повинні бути гнучкими, економічно обґрунтованими та орієнтованими на швидку реалізацію. Серед ефективних інструментів управління ризиками особливе місце посідає впровадження цифрових рішень. Програмне забезпечення для аналізу ризиків, інструменти моніторингу ключових показників, використання хмарних технологій дозволяють оперативно виявляти загрози й реагувати на них. Дані з попередніх криз, аналітика тенденцій ринку та візуалізація ризиків — усе це дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Успішне управління ризиками також передбачає якісний аналіз вразливостей. Це охоплює не лише фінансовий стан підприємства, а й здатність персоналу діяти в умовах стресу, ефективність внутрішніх процесів, гнучкість логістики, відповідність нормативно-правовим вимогам. Аналіз повинен враховувати і зовнішнє середовище — зміни в законодавстві, поведінку конкурентів, соціальні й екологічні фактори. Важливо, щоб навіть у кризовий період бізнес не лише концентрувався на виживанні, але й шукав можливості для зростання. Інноваційність, здатність до стратегічного мислення, відкритість до цифрових трансформацій — це ті складові, які перетворюють ризики на перспективи.

Таким чином у сучасних умовах економічної невизначеності ефективне управління ризиками є не розкішшю, а необхідністю. Малий бізнес, який вміє адаптуватися до змін і використовує цифрові інструменти, отримує перевагу в конкурентній боротьбі. Правильне визначення ризиків, своєчасна оцінка вразливостей та стратегічне планування забезпечують стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Список використаних джерел:

1. Тугай В. С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. *Економіка та підприємництво*. Київ :

КНЕУ, 2024. Вип. 52. С. 5–17. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45956>

2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

3. Давітян В. Бізнес-стратегія в кризу: виживати та зростати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/uk/business/biznes-strategiya-v-krizu-vizivati-ta-zrostati-392594/>

ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ АВТОТРАНСПОРТОМ У ЗЕРНОВОМУ СЕКТОРІ

Ставнічук Р.В., студент 11 м-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Альошкіна Л.П.

Зерновий сектор є однією з основ аграрної економіки, що забезпечує не лише внутрішню продовольчу безпеку, але й значну частку експортного потенціалу багатьох країн, таких як Україна, США, Бразилія та Австралія. Водночас логістичні процеси, пов'язані з транспортуванням зерна автотранспортом, створюють суттєве екологічне навантаження через викиди парникових газів, високе споживання пального, забруднення повітря та деградацію дорожньої інфраструктури. У контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату та необхідність переходу до сталого розвитку, інноваційні підходи до логістики автотранспортом набувають стратегічного значення. Такі інновації спрямовані на підвищення ефективності перевезень, скорочення витрат і, що найголовніше, мінімізацію негативного впливу на довкілля. Метою цієї доповіді є аналіз екологічних аспектів інноваційної логістики автотранспортом у зерновому секторі, оцінка її переваг і викликів, а також демонстрація практичних прикладів застосування у різних регіонах світу.

Традиційні логістичні системи у зерновому секторі значною мірою залежать від використання вантажівок із двигунами внутрішнього згоряння, що працюють на дизельному пальному. Цей підхід, хоча й забезпечує гнучкість і доступність перевезень, супроводжується низкою екологічних проблем:

- **Високий рівень викидів CO₂.** Згідно з оцінками Міжнародного енергетичного агентства (ІЕА), середні викиди від перевезення зерна автотранспортом становлять 150-200 г CO₂ на тонно-кілометр, залежно від типу вантажівки та умов експлуатації. У країнах із великими обсягами виробництва зерна, таких як Україна, де у 2023 році було зібрано понад 80 млн тонн зернових, це призводить до значного вуглецевого сліду.

- **Неефективне використання ресурсів.** Хаотичне планування маршрутів і часті порожні рейси підвищують споживання пального на 20-30%, що додатково посилює екологічний тиск.

• **Деградація інфраструктури.** Важкі вантажівки (20-40 тонн), які перевозять зерно, сприяють швидкому зносу доріг, особливо у сільській місцевості. Наприклад, в Україні щорічні витрати на ремонт доріг через перевантаження оцінюються у 2-3 млрд грн, що опосередковано впливає на екологію через видобуток матеріалів для ремонту.

• **Шумове та пилове забруднення.** Перевезення зерна в період жнив часто супроводжується інтенсивним рухом транспорту, що погіршує якість життя у прилеглих громадах.

Ці виклики свідчать про необхідність переходу до інноваційних логістичних рішень, які враховують екологічні пріоритети та відповідають міжнародним стандартам сталості, таким як Паризька угода.

Інноваційна логістика автотранспортом у зерновому секторі базується на інтеграції сучасних технологій і стратегій, які дозволяють оптимізувати процеси та знизити екологічне навантаження. Серед ключових підходів можна виділити:

• **Електрифікація автопарку.** Перехід на електричні вантажівки або гібридні моделі значно скорочує викиди парникових газів. Наприклад, електричні вантажівки не генерують викидів CO₂ під час роботи, а гібридні моделі зменшують їх на 50-70% порівняно з дизельними аналогами.

• **Оптимізація маршрутів за допомогою ІТ-систем.** Системи управління транспортом (Transport Management Systems, TMS) використовують алгоритми штучного інтелекту для аналізу даних про дорожній рух, погодні умови та попит, що дозволяє скоротити пробіг і споживання пального на 10-20%.

• **Використання біопалива.** Біодизель, виготовлений із відходів сільського господарства (наприклад, кукурудзяних стебел чи соєвої олії), є відновлюваним джерелом енергії, яке знижує залежність від викопного пального та скорочує викиди на 20-40%.

• **Інтернет речей (IoT) і розумні датчики.** Ці технології забезпечують моніторинг умов транспортування (температури, вологості, ваги вантажу), що зменшує втрати зерна через псування та потребу у повторних перевезеннях.

• **Мультимодальні перевезення.** Комбінація автотранспорту з залізничними або річковими маршрутами дозволяє зменшити частку вантажівок у логістичному ланцюгу, що знижує екологічний вплив.

Екологічні переваги цих інновацій включають не лише скорочення викидів, але й збереження природних ресурсів, зниження шумового забруднення та підвищення енергоефективності. Водночас економічна вигода досягається за рахунок зменшення витрат на пальне та оптимізації операційних процесів.

Інноваційні логістичні рішення вже успішно застосовуються у зерновому секторі, демонструючи їх практичну цінність:

1. **Tesla Semi у США:** Компанія Archer Daniels Midland (ADM), один із найбільших операторів зернового ринку, у 2023 році розпочала пілотний проєкт із використання електричних вантажівок Tesla Semi для транспортування зерна від ферм до складів у штаті Іллінойс. Вантажівки з запасом ходу до 500 км і вантажопідйомністю 36 тонн скоротили викиди CO₂ на 60 тонн за рік у

тестовому регіоні. Проєкт також показав зниження витрат на пальне на 30%, що робить його економічно обґрунтованим.

2. GrainCorp в Австралії: У 2024 році австралійська компанія GrainCorp впровадила TMS-систему на базі штучного інтелекту для перевезення зерна з ферм до портів Сіднея та Мельбурна. Система оптимізувала маршрути для 500 вантажівок, скоротивши порожні пробіги на 18% і споживання пального на 15%. Це призвело до зменшення викидів CO₂ на 12% (приблизно 4 тис. тонн за рік), що стало важливим внеском у досягнення національних екологічних цілей.

3. Біопаливний проєкт у Бразилії: У штаті Мату-Гросу, де виробляється значна частка бразильської сої та кукурудзи, фермери у 2022 році запустили ініціативу з переведення 200 вантажівок на біодизель, виготовлений із відходів сільського господарства. Проєкт скоротив викиди CO₂ на 25% (близько 1,5 тис. тонн за рік) і став прикладом замкненого циклу, коли відходи виробництва зерна використовуються як ресурс для логістики.

4. ТОВ "АгроЛогістика" в Україні: Українська компанія у 2024 році застосувала IoT-датчики для моніторингу умов перевезення зерна (температура, вологість) на маршрутах від Полтавської області до портів Одеси. Це дозволило знизити втрати зерна через псування на 8% і скоротити кількість додаткових рейсів, зменшивши споживання пального на 10% (приблизно 50 тис. літрів за сезон).

5. Cargill у Канаді: У 2023 році компанія Cargill протестувала мультимодальну логістику, комбінуючи автотранспорт із залізничними перевезеннями для транспортування пшениці з провінції Саскачеван. Частка вантажівок скоротилася на 30%, що призвело до зниження викидів CO₂ на 18% і зменшення зносу доріг.

Ці приклади демонструють, як інноваційна логістика може адаптуватися до специфіки зернового сектору, враховуючи регіональні особливості та масштаби виробництва.

Подальший розвиток інноваційної логістики автотранспортом у зерновому секторі пов'язаний із низкою перспективних напрямів. По-перше, масштабування електричних технологій потребує розширення мережі зарядних станцій у сільській місцевості, що потребує інвестицій як від держави, так і від приватного сектору. По-друге, інтеграція блокчейну для відстеження ланцюга постачання може підвищити прозорість і довіру до екологічних ініціатив.

На основі проаналізованих прикладів успішного застосування логістичних рішень у зерновому секторі систематизуємо основні рекомендації для реалізації на перспективу:

- **Державна підтримка.** Надання субсидій на закупівлю електричних вантажівок і розвиток інфраструктури зарядних станцій.

- **Навчання персоналу.** Проведення програм із підвищення кваліфікації логістичних операторів для роботи з TMS та IoT-системами.

- **Міжнародна співпраця.** Обмін досвідом між країнами-лідерами зернового виробництва для адаптації найкращих практик.

Ці заходи сприятимуть досягненню цілей сталого розвитку, зокрема

скороченню викидів парникових газів до 2030 року, як це передбачено глобальними екологічними угодами.

Екологічні аспекти інноваційної логістики автотранспортом у зерновому секторі є критично важливими для забезпечення сталості аграрного виробництва у XXI столітті. Практичні приклади з США, Австралії, Бразилії, України та Канади підтверджують, що електрифікація, оптимізація маршрутів, використання біопалива, IoT і мультимодальні перевезення здатні значно знизити викиди CO₂, втрати ресурсів і тиск на інфраструктуру. Водночас успішна імплементація цих інновацій потребує скоординованих зусиль бізнесу, держави та наукової спільноти. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку довгострокового економічного й екологічного ефекту від масштабного впровадження таких технологій у зерновому секторі.

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Туренко К.І., студентка 11м-з групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – д.е.н., професор Школьний О.О.**

Вихід підприємств на зовнішній ринок вимагає використання ефективних стратегій конкуренції. Для зовнішньої торгівлі притаманний широкий спектр чинників, які впливають на підприємницьку діяльність. Спроможність залучати інноваційні рішення дає можливість підприємцям формувати передумови для утримання сталих глобальних конкурентних переваг за рахунок налагодження виробництва та постачання нових товарів та послуг, а також здійснення інноваційних методів підприємництва.

Технологічні інновації пов'язані зі зміною фізичних властивостей товарів у процесі виробництва (використання нових видів сировини, застосування принципово нових виробничих процесів з метою постачання на ринок нових товарів та послуг, залучення інструментів інноваційного менеджменту) [3]. Інновації у сфері торгівлі передбачають, перш за все, зміни технологій маркетингу. Торговельні підприємства при цьому використовують нові інструменти стимулювання збуту. У сфері логістики дедалі більшою мірою застосовуються штучний та доповнений інтелект, управління ланцюгами постачання в режимі реального часу, роботизація, цифрові двійники, блокчейн, дрони, технології простеження траєкторії руху товарів та ін. Інноваційні підприємства залучають інновації, сформовані на основі науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт власного персоналу, або інтелектуального капіталу, придбаного в інших організаціях, що дозволяє орієнтуватися на кон'юнктуру як внутрішнього, так і зовнішнього ринків [2; 4].

Інновації в сфері зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язані з ризиками, оскільки важко передбачити як сприйматимуть суб'єкти глобального ринку інноваційні продукти. Серед мотиваційних чинників, які спонукають підприємства до інноваційних перетворень, слід виділити такі: посилення

вимог стейкхолдерів; розширення ринкової частки за рахунок інноваційних товарів та послуг; підвищення рівня якості товарів у відповідності з вимогами споживачів; можливість залучення коштів іноземних інвесторів; активізація творчого потенціалу новаторів та раціоналізаторів; розширення можливостей залучення капіталу для фінансування інноваційної діяльності; зміни параметрів матеріальних, фінансових та людських ресурсів; необхідність технологічного оновлення; стратегічні рішення конкурентів; зміна підприємницького середовища галузі та ін.

Інноваційні стратегії міжнародних компаній можуть супроводжуватися відсутністю радикальних змін у технологічному процесі виробництва продукції (традиційна інноваційна стратегія), цілковито залежати від управлінських рішень «материнської» компанії при здійсненні підприємницької діяльності на зарубіжних ринках (залежна інноваційна стратегія), поєднувати компоненти інноваційних цілей компанії та її можливостей щодо інноваційних перетворень (змішана інноваційна стратегія), передбачати оптимізацію виробничого процесу щодо витрат та обсягів виробництва продукції (оборонна інноваційна стратегія), здійснювати копіювання зовнішньоекономічних стратегій компаній-лідерів (імітаційна інноваційна стратегія), відображати вимоги безперервності інноваційного процесу (наступальна інноваційна стратегія) [5].

Аналізуючи традиційні методи, М. Г. Бортнікова та Ю. Л. Чиркова вказують на переваги застосування нейронних мереж у зовнішньоекономічній сфері [1, с.73]:

- паралельне опрацювання даних, їх аналіз у ситуаційному контексті;
- дотримання єдиних принципів навчання нейромереж;
- можливість урахування розвитку ситуації в умовах невизначеності, за наявності неповних та суперечливих даних;
- забезпечення оперативності в отриманні вихідної інформації;
- можливість розв'язання неформалізованих завдань;
- побудова оптимальних моделей на основі вхідної інформації.

Здійснення інвестиційних рішень у зовнішньоекономічній діяльності супроводжується впливом чинників ризику. Штучний інтелект (ШІ) використовується з метою оптимізації виробничих процесів, управління економічними ресурсами, оцінки надійності контрагентів, планування обсягів реалізації продукції на зовнішніх ринках, прогнозування поведінки споживачів та прогнозування параметрів цільових глобальних ринкових сегментів.

Отже, здатність інтегрувати інноваційні рішення дозволяє підприємцям створювати умови для забезпечення стабільних глобальних конкурентних переваг. Застосування нейронних мереж у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності надає підприємствам ряд переваг, зокрема сприяє отриманню оперативної вихідної інформації для розробки управлінських рішень, розробці ефективних оптимізаційних моделей, удосконаленню методів управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Бортнікова М. Г., Чиркова Ю. Л. Штучний інтелект в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 2 (02). С. 70-75.
2. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 3. С. 162-169.
3. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 26. С. 69-72.
4. Кузьминчук Н. В., Ляшевська В. І., Бутенко М. К. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 363-368.
5. Прокопенко О. В., Войтенко О. М., Костирко Д. Р., Казаков В. В. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 16. URL : <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/131>.

РОДИНА СИМИРЕНКІВ: ВИДАТНІ ПРЕДСТАВНИКИ ЧЕРКАСЬКОГО КРАЮ

**Федечко Т.Р., студентка 11-ф групи, факультет економіки і
підприємництва**

Науковий керівник – к.і.н., старша викладачка Ситник Ю.В.

Вступ. Прізвище Симиренко в масовій свідомості асоціюється передусім із сортом яблуні «Ренет Симиренка», що здобув світову популярність як у споживчому, так і в селекційному контексті. Проте внесок родини Симиренків у розвиток України виходить далеко за межі садівництва, охоплюючи промисловість, інженерію, меценатство та культурну діяльність.

Історичний контекст і походження роду. Родовід Симиренків бере початок від вільного козака Андрія, який народився не пізніше 1744 року. Після відмови присягнути російській імператриці Катерині II він втратив козацькі привілеї, а його родину закріпачили на користь графині Олександри Браницької. Подальша доля Андрія залишилася невідомою. Його син Степан (1765 р.н.), народжений на Платоновому хуторі (Черкащина), змушений був чумакувати, щоб утримувати сім'ю з восьми дітей. За переказами, він помер у дорозі.

Економічний і соціальний внесок Федора Симиренка. Син Степана, Федір Симиренко (1790 р.н.), завдяки працьовитості та підприємницькому хисту зміг викупити себе з кріпацтва, орендуючи млини на річці Вільшанці. Одружившись із Анастасією Яхненко, дочкою колишнього кріпака, він разом із її родиною заснував торговельно-промислову компанію «Брати Яхненки та Симиренко».

Спочатку фірма спеціалізувалася на торгівлі борошном, зерном і шкірою, але згодом розширила діяльність, ставши купцями першої гільдії. У родині Федора та Анастасії народилося 22 дитини, з яких лише восьмеро дожили до зрілого віку, причому багато хто помер від туберкульозу.

Інноваційна діяльність Платона Симиренка. Платон Симиренко (1820 р.н.), старший син Федора, здобув освіту інженера-технолога в Паризькому політехнічному інституті та долучився до сімейного бізнесу. Його шлюб із Тетяною Овчінніковою, дочкою впливового одеського купця, зміцнив соціальний і фінансовий статус родини. У 1843 році фірма завершила будівництво першого в Російській імперії парового пісково-рафінадного заводу в селі Ташлик, оснащеного передовим європейським обладнанням. Згодом були запуснені цукрові заводи в Орловці, Олександрівці, Руській Полянці та Млієво-Городищенський комплекс, який включав машинобудівне виробництво. Продукція цукрових заводів успішно конкурувала на європейському ринку, а машинобудівний завод виготовляв перші вітчизняні парові двигуни та обладнання для цукрової промисловості. Фірма також сконструювала суцільнометалеві пароплави «Українець» і «Святослав», що стали піонерами на українських річках.

Соціальна відповідальність і гуманістичний підхід. Фірма «Брати Яхненки та Симиренко» вирізнялася прогресивною соціальною політикою. Працівники отримували високу заробітну плату, проживали в комфортних умовах, включаючи котеджне містечко європейського типу з присадибними ділянками. Для сезонних працівників облаштовували гуртожитки, а медичне обслуговування в заводській лікарні було безкоштовним. У поселенні функціонували школа, технічне училище, аптека, магазини, їдальня та театр, де використовувалася українська мова. Селище мало інфраструктуру, випереджаючи тогочасні стандарти, зокрема водогін і газове освітлення. Під час голоду 1830 року фірма підтримала тисячі селян, надаючи роботу та ресурси.

Культурна та меценатська діяльність. Симиренки активно підтримували українську культуру. У 1856 році Платон Симиренко приймав Тараса Шевченка в Млієві, профінансувавши видання «Кобзаря» (1860) та «Букваря» для сільських шкіл. Василь Симиренко, син Федора, протягом десятиліть спрямовував значну частину доходів на культурні ініціативи, заповівши після смерті 10 мільйонів карбованців на розвиток української культури. Його діяльність як інженера та підприємця, зокрема відновлення цукрового заводу в Сидорівці, також мала значний вплив.

Садівництво та науковий внесок Лева Симиренка. Лев Симиренко (1855–1920), син Платона, прославився як видатний помолог і садівник. Попри політичні переслідування та заслання за участь у народницькому русі, він створив у Млієві комерційний помологічний розсадник із колекцією близько 3000 сортів рослин. Його наукові праці, зокрема «Кримське промислове садівництво» (1912) і тритомна «Помологія», здобули міжнародне визнання. Лев популяризував сорт «Ренет Симиренка», названий на його честь. Його син

Володимир продовжив справу, очоливши Мліївську дослідну станцію, але був репресований і розстріляний у 1938 році за критику псевдонаукових теорій.

Висновки. Родина Симиренків залишила глибокий слід в історії України, поєднавши інноваційну промислову діяльність, соціальну відповідальність і підтримку національної культури. Незважаючи на репресії та економічні кризи, їхній внесок у садівництво, машинобудування та меценатство залишається актуальним.

Список використаних джерел:

1. Білоцерківська Ганна. Василь Федорович Симиренко – меценат української культури. *Бібліотечний вісник*. 2007. № 3. С. 35-38.
2. Вольвач П. Діяльність визначних представників родини Симиренків. Народна творчість та етнологія. 2018. № 6. С. 41-53. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTE_2018_6_6
3. Карпенко В. В. Лев Платонович Симиренко: життя та діяльність. Грані. № 12. С. 135-141. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2014_12_26.
4. Кононенко С. І. Фонд роду Симиренків Держархіву Черкаської області. Архіви України. 2000. № 1-3(243). С. 50-54. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ay_2000_1-3%28243%29__7.

ГОНКА ОЗБРОЄНЬ І РАЦІОНАЛЬНЕ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Чернишов І.В., студент 22-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.**

У сучасному світі, де глобальні виклики, такі як зміна клімату, виснаження природних ресурсів і геополітична напруженість, стають дедалі гострішими, питання раціонального природокористування набуває особливого значення. Одним із ключових чинників, що впливають на стан довкілля, є гонка озброєнь, яка стимулює інтенсивне використання природних ресурсів і створює значні екологічні ризики. У межах екологічного менеджменту це питання розглядається як необхідність балансування між потребами оборонної промисловості та збереженням природного капіталу для майбутніх поколінь.

Щорічно у світі на оборонну промисловість витрачаються трильйони доларів, що супроводжується видобутком величезних обсягів сировини, зокрема рідкісних металів, мінералів і енергоносіїв. За даними Стокгольмського інституту досліджень проблем миру (SIPRI), у 2023 році глобальні військові витрати сягнули рекордних 2,4 трильйона доларів (рис.1) [2]. Виробництво зброї, військової техніки та інфраструктури спричиняє значні викиди парникових газів, забруднення ґрунтів і водних ресурсів, а також накопичення токсичних відходів. Водночас раціональне природокористування передбачає

мінімізацію такого впливу через впровадження екологічного менеджменту — ефективного управління ресурсами та екотехнологіями.

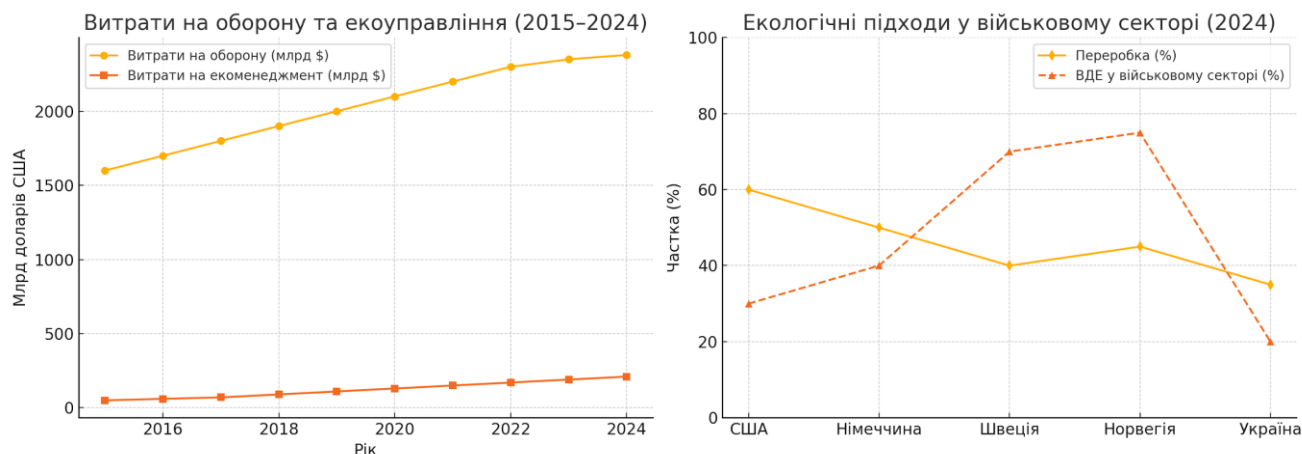


Рис. 1. Екологічне управління у секторі оборони: витрати та підходи до зменшення впливу

Джерело: [2, 4]

Концепція сталого розвитку, що лежить в основі екологічного менеджменту, пропонує підходи, які дозволяють зменшити екологічний слід оборонної промисловості. Наприклад, принципи циркулярної економіки застосовуються до переробки матеріалів, використаних у військовому секторі. Метали — алюміній, титан, рідкісноземельні елементи — можуть бути вилучені з відпрацьованої техніки та повторно використані, що знижує потребу у новому видобутку та скорочує відходи.

На практиці такі підходи вже використовуються в окремих країнах. У США програми утилізації військової техніки дозволяють переробляти до 60% матеріалів зі списаних літаків і кораблів (рис.1). У Німеччині активно розвиваються технології очищення забруднених військовими випробуваннями територій. В Україні розробляються проекти з демілітаризації та рекультивації, які передбачають використання військових відходів як сировини для будівництва [4].

Ключовою умовою успіху є впровадження екологічного менеджменту в оборонному секторі. Це включає аудит ресурсів, моніторинг впливу на довкілля, розробку стратегій мінімізації відходів, інвестиції в інноваційні технології та підготовку фахівців. Саме тут проявляється роль екологічного менеджера — координатора усіх екостратегій на підприємствах оборонного профілю. Українські підприємства в металургії й машинобудуванні вже демонструють приклади адаптації, використовуючи вторинну сировину у виробництві [5].

Економічна вигода також є суттєвою: використання вторинної сировини знижує витрати на закупівлю матеріалів, утилізацію та енергоспоживання. Це дає змогу зменшити залежність від імпорту стратегічних ресурсів, що надзвичайно важливо для України під час війни та економічної нестабільності.

На глобальному рівні екологічний менеджмент підтримується міжнародними угодами. Наприклад, ЄС у межах стратегії Green Deal поставив за мету знизити викиди в усіх секторах до 2030 року [3]. У Швеції й Норвегії військові бази використовують відновлювані джерела енергії. В Україні у 2022 році ухвалено Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року, яка включає “зелені” оборонні технології [1].

Однак виклики залишаються: короткострокові пріоритети оборони часто переважають довгострокові екологічні цілі. Для подолання цього потрібна міжсекторальна співпраця урядів, бізнесу та науки, а також активна просвітницька робота.

Список використаних джерел:

1. SIPRI. (2024). Trends in World Military Expenditure 2023. Стокгольмський міжнародний інститут досліджень миру. <https://www.sipri.org/publications/2024/sipri-fact-sheets/trends-world-military-expenditure-2023>
2. European Commission. (2020). European Green Deal: A Roadmap for a Sustainable Economy. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
3. UNDP Ukraine. (2021). Government adopts new strategy to make Ukraine more resilient to the climate crisis. <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/government-adopts-new-strategy-make-ukraine-more-resilient-climate-crisis>
4. The Guardian. (2022). Military pollution: the environmental cost of war. <https://www.theguardian.com/environment/2022/mar/09/military-pollution-environmental-cost-war>
5. Environmental Peacebuilding Association. (2023). Recycling Military Waste: Towards a Circular Defense Economy. <https://environmentalpeacebuilding.org/library/recycling-military-waste>

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Шимчук Н.О., студент 41-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.

В сучасних умовах розвитку суб'єкти господарювання мають своєчасно реагувати на вплив зовнішніх подразників і впроваджувати належні зміни, що дасть можливість нівелювати і уникнути існуючі загрози. Нині більшість українських підприємств адаптуються до змін лише після того, як вони відчують загрозу або прямий тиск з боку потенційних конкурентів або змін в законодавчій сфері, що може призвести до втрати рівня конкурентоспроможності.

Термін «зміни» в науковій літературі має декілька значень. Це зовнішні зміни, а саме: смаків споживачів, умов конкурентної боротьби, вплив різноманітних соціальних, політичних та інших чинників. Зміни

внутрішнього середовища підприємства суттєво відрізняються від зовнішніх, оскільки виникають під впливом певних обставин, на які підприємець може оперативно реагувати в разі потреби й адаптуватися.

Основною метою здійснення процесу управління змінами є досягнення бажаних результатів функціонування підприємства, впровадження інноваційних заходів і сучасних змін у систему управління.

Головними проблемами, які перешкоджають змінам на підприємстві, є:

- низький рівень усвідомлення потреби та важливості впровадження змін персоналом підприємства, що пов'язано із поганою їх підготовкою;
- обмеженість в ресурсах, що веде до затримки реалізації процесу змін;
- недосконала стратегія розвитку суб'єкта господарювання;
- брак внутрішньої організаційної культури, яка сприяє процесу змін;
- негативний вплив зовнішніх факторів (умови функціонування на ринку, стан конкуренції, законодавче забезпечення), які можуть позначитися на ефективності процесу управління змінами.

Базовими причинами опору змінам серед персоналу є [1]:

- 1) невизначеність майбутнього в діяльності підприємства, що призводить до занепокоєння, роздратування, конфліктів тощо;
- 2) розбіжності в інтересах певних груп працівників та управлінського персоналу компанії;
- 3) різниця у сприйнятті інформації, яка представляє окремі управлінські рішення чи впроваджені зміни;
- 4) очікування певних втрат у статусі, посаді, соціальних зв'язках, матеріальній чи моральній винагороді тощо.

Зміни на підприємстві є своєрідними управлінським процесом, пов'язаним із досягненням конкретних цілей, які досягаються в діяльності підприємства та формуються відповідно до середовища господарювання [2].

Управління змінами передбачає реалізацію наступних функцій [3]:

- прогнозування, тобто передбачення майбутніх змін на основі ретроспективного та сучасного аналізу, шляхів та наслідків реалізації;
- планування – це складання плану дій та розробка програми змін, їх обґрунтування за допомогою кількісних та якісних показників. Здійснюється на стратегічному рівні – довгострокове планування, яке систематизує перспективні завдання та оперативному рівні – пошук і узгодження найкращих шляхів і засобів реалізації обраної стратегії змін та розвитку підприємства;
- мотивація – це спонукання персоналу до впровадження змін, стимулювання до підвищення ефективності праці, подолання опору;
- організація – це координація діяльності працівників для забезпечення виконання плану впровадження змін на підприємстві на основі затверджених правил, інструкцій і процедур;
- контроль – розрахунки отриманих результатів та співставлення їх з очікуваними на всіх етапах, у разі необхідності внесення коректив.

Отже, ті зміни на підприємстві ж ефективними, які здійснюються комплексно та мають вплив на всі напрямки його діяльності. Лише завдяки

злагодженій роботі усіх функціональних підрозділів можна отримати синергетичний ефект від процесу управління змінами.

Список використаних джерел:

1. Маковоз О., Буряк М. Концептуальні основи теорії управління змінами. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2024. Економічні науки. № 1. С. 36-40.
2. Тимків О.О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59.
3. Кузьмін О.Є. Управління змінами: навч. посіб./ О.Є. Кузьмін, В.В. Яцура, І.І. Грибик, А.М.Грищук, Н.В.Смолінська. Львів: ВидвоЛьвів.політехніки, 2014. 355 с.

ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ І УПРАВЛІННЯ НИМИ

**Шмаюк Ю.Б., студентка 22-м групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.**

У сучасних умовах глобалізації екологічна відповідальність бізнесу набуває критично важливого значення. Особливо це стосується промислових підприємств, які прагнуть успішної діяльності на міжнародному ринку, де дотримання екологічних стандартів розглядається як обов'язкова умова співпраці. Відповідно, екологічний менеджмент стає не лише інструментом мінімізації ризиків, а й стратегічним ресурсом для підвищення їх конкурентоспроможності. Незважаючи на те, що концепції стратегічного менеджменту були сформовані ще у ХХ столітті, вітчизняні підприємства досі недостатньо інтегрують у свою діяльність екологічну складову. Це зумовлює необхідність створення ефективного алгоритму стратегічного управління, який би враховував фактори екологічного ризику та сприяв прийняттю екологічно орієнтованих рішень щодо перспективного розвитку.

Промислові підприємства регулярно стикаються з екологічними ризиками, які є невід'ємним елементом їхньої господарської діяльності. Такі ризики не лише загрожують довірі, а й можуть викликати значні фінансові втрати. Саме тому екологічний менеджмент є важливою складовою системи управління підприємством. Його головна мета — аналіз, оцінка та мінімізація потенційних екологічних загроз шляхом впровадження технологічних, організаційних та нормативних заходів.

Екологічний ризик — це можливість завдання шкоди навколишньому середовищу через людську діяльність або внаслідок несприятливих природних явищ, а також імовірність подальшого негативного впливу такого середовища на здоров'я людей і функціонування економіки [1]. Аналізуючи сучасні підходи до визначення сутності екологічного ризику, доцільно виділити його окремі типи або класифікації (рис. 1): ризики, що загрожують безпеці; ризики, що

загрожують здоров'ю; ризики, що загрожують стану довкілля; ризики, що загрожують суспільному добробуту; фінансові ризики.

Світова практика показує, що зростання промислового виробництва, споживання ресурсів і глобалізація викликають безпрецедентний тиск на екосистеми і посилюють вплив екологічних ризиків на менеджмент. Історичний аналіз свідчить, що міжнародна торгівля зросла у 800 разів з XVIII століття, а споживання палива — у 50 разів лише з початку XX століття, що спричинило загострення екологічної ситуації ще в 60-х роках минулого століття [2].

У 1992 році на Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро було затверджено Порядок денний на XXI століття, де управління довкіллям визнано пріоритетом сталого розвитку. У відповідь на ці виклики підприємства почали впроваджувати екологічний менеджмент – системний підхід до організації виробничих процесів з урахуванням екологічних чинників. Це передбачає не лише зниження рівня викидів і утилізацію відходів, а й формування довгострокових екостратегій та ефективну взаємодію з зацікавленими сторонами.

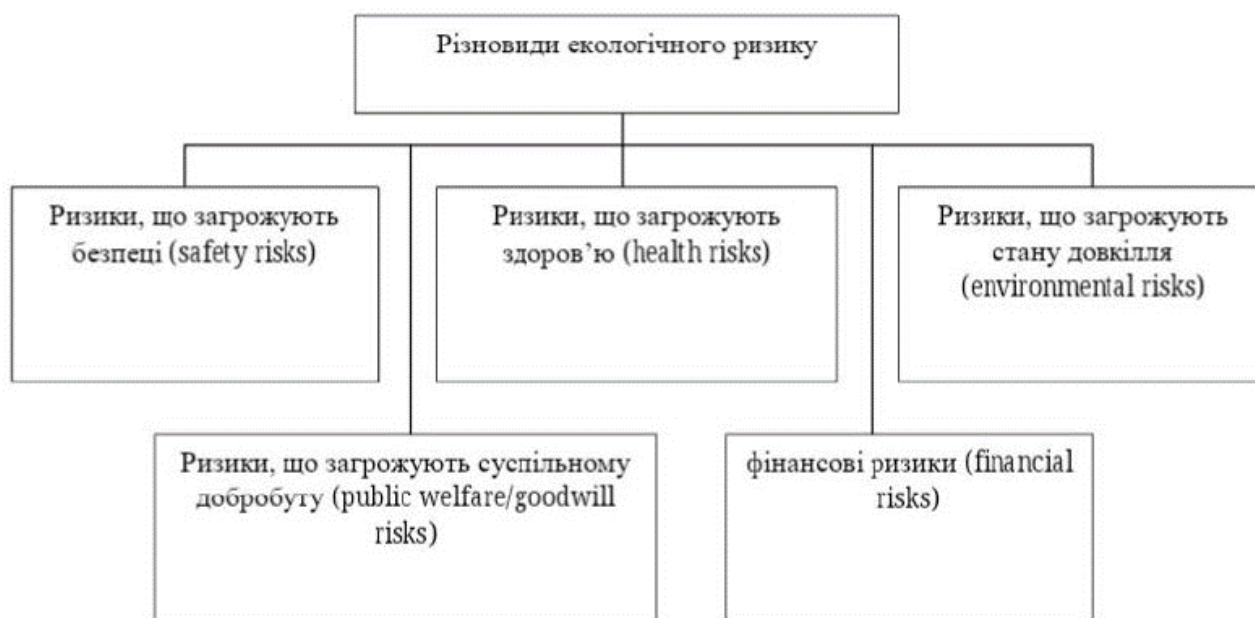


Рис. 1. Різновиди екологічного ризику [1]

Ключем до сталого розвитку є гармонійна взаємодія трьох компонентів: економіки, екології та суспільства. Попри це, державне регулювання у сфері екології часто виявляється недостатнім, тому важливу роль відіграє корпоративна екологічна відповідальність. Вона позитивно впливає як на репутацію підприємства, так і на його відносини зі стейкхолдерами та бізнес-результати.

У контексті зростаючих викликів екологічної безпеки, промислові підприємства мають перейти від традиційних інтегрованих моделей управління ризиками до системного екологічного менеджменту, що враховує динаміку зовнішнього середовища й орієнтований на стале функціонування. Більшість теорій обмежуються трьома етапами управління ризиками: ідентифікацією, оцінкою та впливом. Проте цього недостатньо для ефективного реагування на

екологічні загрози, які мають як безпосередній, так і опосередкований вплив на діяльність підприємств.

З огляду на це, доцільно виділити п'ятиетапну систему стратегічного екологічного менеджменту, яка дозволяє підприємству чітко відслідковувати ризики, адаптувати екостратегію та забезпечувати результативну реалізацію природоохоронних заходів.

1. Постановка стратегічних екологічних цілей. Початковим кроком має стати визначення екологічно орієнтованих стратегічних цілей, що враховують як загальну стратегію підприємства, так і його екологічні пріоритети. Важливо сформулювати цілі з чіткими критеріями виміру — наприклад, зменшення обсягів викидів на визначений відсоток або перехід на екологічні технології в певний термін.

2. Ідентифікація екологічних ризиків. На цьому етапі проводиться всебічний екологічний аудит підприємства. Виявляються як поточні, так і потенційні екологічні загрози, включно з ризиками, що можуть виникнути внаслідок змін у законодавстві, технологіях або ринкових умовах. Оскільки умови постійно змінюються, доцільно створити динамічну програму ідентифікації, яка забезпечить своєчасне виявлення нових ризиків.

3. Оцінка впливу екологічних ризиків. Цей етап передбачає кількісну та якісну оцінку наслідків екологічних загроз. Визначаються найбільш критичні ризики, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. У процесі аналізу враховуються не лише шкода довкіллю, а й економічні витрати, соціальні наслідки та вплив на репутацію підприємства.

4. Розробка та впровадження екологічної стратегії. Управління екологічними ризиками передбачає розробку комплексної екологічної стратегії, яка містить заходи з попередження, зниження або усунення ризиків. До таких заходів можуть належати: встановлення фільтрів (грубого й тонкого очищення), модернізація виробничого обладнання, впровадження стандартів екологічного менеджменту (наприклад, ISO 14001), компенсаційні механізми або екологічні платежі. Вибір заходів здійснюється на основі принципу досягнення максимального ефекту за мінімальних витрат — тобто, економічна доцільність не має суперечити екологічній ефективності.

5. Моніторинг та удосконалення системи екологічного управління. Завершальний етап передбачає оцінку ефективності впровадженої екологічної стратегії. Постійний моніторинг дозволяє виявляти відхилення від запланованих результатів і своєчасно коригувати дії. На цьому етапі також визначається доцільність повторної оцінки цілей та перегляду критеріїв ефективності [2]

Отже, на промисловому підприємстві важливо впровадити ефективну систему екологічно орієнтованого управління ризиками, адже їх ігнорування може спричинити надзвичайні ситуації та фінансові втрати. Управління ризиками має бути частиною загальної системи управління. Стратегії повинні бути не лише ефективними, але й здійсненими, орієнтованими на усунення причин екологічних ризиків і відповідати цілям підприємства. Особливу увагу слід приділяти аналізу ризиків, пошуку альтернативних рішень (включно з

модернізацією або переосмисленням використання старого обладнання), а також оцінці економічної доцільності заходів. Реалізація екологічної стратегії є ключовою для покращення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1.Чурилін В., Віткін Л. A Modern view of the concept of environmental risk: a conceptual framework. "Scientific notes of the University"KROK". 2024. No. 2(74). P. 198–203. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-198-203> (date of access: 18.04.2025).

2.Lonappan J., Aithal P. S., Jacob M. E-Professionalism as a Professional Identity in the Digital Era of Medical Education. International Journal of Health Sciences and Pharmacy. 2023. P. 35–48. URL: <https://doi.org/10.47992/10.5281/zenodo.8329407> (date of access: 18.04.2025).

**ЗБІРНИК СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ
УМАНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ САДІВНИЦТВА**

*приурочений 125-річчю від дня народження видатного
вченого і педагога у галузі землеробства, професора
Симона Самійловича Рубіна*

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Видається в авторській редакції